



آنچه در

مکینزی

آموختم

شی هاتوری

مهرداد شریف‌بختیار

بسمه تعالی

آنچه در مکینزی آموختم
(THE MCKINSEY EDGE)

شی هاتوری

ترجمه: مهرداد شریف بختیار

۱۴۰۰

موسسه آموزشی تالیفی ارشدان



مؤسسه آموزشی تألیفی ارشادان

■ نام کتاب:

■ تألیف:

■ ناشر:

■ ویرایش:

■ نوبت چاپ:

■ حروفچینی و صفحه آرایی:

■ طراحی و گرافیک:

■ شابک:

■ شمارگان:

■ مرکز خرید آنلاین:

■ مرکز بخش و توزیع:

■ قیمت:

آموزشی تألیفی ارشادان

اول

اول ۱۴۰۰

www.irantypist.com

www.irantypist.com

۱۰۰۰

www.arshadan.com

www.arshadan.net

۰۲۱۴۷۶۲۵۵

تومان

پیشگفتار ناشر:

به نام ایزد دانا که آغاز و انجام از آن اوست

هرگز دل من ز علم محروم نشد کم ماند زاسرار که مفهوم نشد
اکنون که به چشم عقل در می نگریم معلوم شد که هیچ معلوم نشد

ای دانای بی همتا، ای بخشنده ایی که ناخواسته عطا فرمایی و هر نیازمندی را به عدالت بی نیاز گردانی، مگر اینکه نالایق باشد و آن عنایت را به بازگونه از دست دهد. در عرصه پیشرفت تکنولوژی در هزاره سوم، هنوز نیاز بر مطالعه کتاب در کنار استفاده از منابع کامپیوتری و اینترنت احساس می شود. از این بابت خوشحالیم که می توانیم در جهت اعتلای علم، دانش و فرهنگ کشور قدمی هر چند کوچک برداریم.

و من الله التوفیق

دکتر شمس الدین یوسفیان

مدیر مسئول انتشارات ارشدان

مقدمه مترجم

تصور می‌کنم همه کسانی که این کتاب را برای مطالعه انتخاب کرده‌اند، کمابیش با شرکت مکینزی آشنایی دارند. بطور مختصر، شرکت مشاوره‌ای مکینزی نه تنها در طول بیش از ۸۰ سال فعالیت خود، با انجام پروژه‌های مشاوره، سبب موفقیت بسیاری از سازمانهای بزرگ دنیا، مانند کواکولا، مایکروسافت و حتی وزارت انرژی آمریکا، و حل معضلات و مشکلات آنها در بازار رقابت شده است، بلکه خود نیز در این مسیر، چنان رشد و بالندگی پیدا کرد که در نقش یک دانشگاه مدیریتی موفق، توانست افرادی را تربیت کند که مدیران شرکتهای بزرگ دنیا شده‌اند.

بسیاری از دانش‌آموختگان نخبه دانشگاههای مدیریت و رشته‌های کسب و کار، مایل به استخدام و کسب تجربه در مکینزی بوده و هستند. برای روشن شدن اهمیت موضوع می‌توان ذکر کرد که در سال ۲۰۱۸، تعداد ۸۰۰ هزار درخواست استخدام به شرکت مکینزی ارسال شده که از این تعداد فقط ۸ هزار نفر پذیرفته شده‌اند. سه ملاک عمده برای پذیرفته شدن در شرکت عبارتند از مهارت حل مسئله، توانایی کار تیمی و روابط عمومی قوی. هر چند مهارتهای دیجیتالی نیز اهمیت فراوان دارد.

هم‌اکنون شرکت دارای حدود ۱۳۰ دفتر در ۶۵ کشور و جمعا ۲۷۰۰۰ کارمند است که ۹۰۰۰ نفر از آنها مستقیما در کار مشاوره فعال هستند. هنوز هم مکینزی در بین ۵ شرکت بزرگ دنیا در صنعت مشاوره مقام اول را دارد. این ۵ شرکت عبارتند از:

1-Mackinsey and Company

2-The Boston Consulting Group(BCG)

3-Bain and Company

4-Deloitte

5-Pricewaterhouse Coopers

شاید خالی از لطف نباشد که بدانیم درآمد سالیانه مکینزی، حدود ۱۰ میلیارد دلار تخمین زده می شود.

اما در مورد نویسنده این کتاب، آقای Shu Hattori، او دانش آموخته رشته بازرگانی از دانشگاه مک گیل کانادا است و ۵ سال در مکینزی فعالیت کرده است. در مدت این ۵ سال، هاتوری در بخش صنایع "های تک" و رسانه ای، از طرف مکینزی، در آسیا، اروپا و آمریکا فعال بوده است. او همچنین بنیانگذار شرکت چینی-ژاپنی به نام Knowledge Flow است و از این طریق، سبب آشنایی بسیاری از مهندسين چینی با تکنولوژی پیشرفته شرکت‌های طراز اول ژاپنی از قبیل هیتاچی و توشیبا شده است.

کتاب "آنچه در مکینزی آموختم" ترجمه کتاب The Mackinsey Edge می باشد. تمرکز این کتاب بر معرفی روشهایی عمیق و در عین حال ساده برای نیل به مرتبه "رهبری" سازمانها است. "رهبری" یک هنر است و مانند همه هنرهای دیگر نیاز به تمرین و اجرا دارد. این کتاب حاوی تمرین های فراوان برای کسانی است که سفر خود را به سمت "رهبرشدن"، آغاز کرده اند و یا هم اکنون در این مقام قرار دارند. جزئیات ذکر شده در این کتاب، یک آموزش دقیق و کامل برای نحوه انجام درست امور در سازمانها و گروه های کاری می باشد. نویسنده در این کتاب، با دقت فراوان به واکاوی فکری و حتی روحی تجربیات خود و سایر مدیران مکینزی پرداخته است تا از این کنکاش درونی، قوانین و تمرین های ملموسی را استخراج نماید که چراغ راه سالکین به سمت رهبری سازمانها باشد.

خواندن این کتاب را به مدیران عامل و مدیران بخش های مختلف سازمان ها ، مدیران پروژه ها ، مشاورها ، دانشجویان رشته های بازرگانی و مدیریت ، دانش آموختگان دوره های MBA و DBA و همچنین به شاغلین در بخش بازرگانی سازمان ها توصیه می نمایم .

امیدوارم ترجمه این کتاب توانسته باشد مطالب را به بهترین وجه به خواننده فارسی زبان منتقل کند و باعث افتخار خواهد بود چنانچه شما خواننده محترم ، نظر خود را در مورد این کتاب ، از طریق آدرس infomsharif@yahoo.com اعلام فرمایید.

مهرداد شریف بختیار

فروردین ۱۴۰۰

سیاسگزاری

بیشتر بخشهای این کتاب را ، بدون اینکه بدانم در حال تحریر کتابی هستم ، طی چندین سال نوشتم. سپس یکسال و نیم بطور فشرده (خارج سازمان) روی ارتباط بخشهای مختلف ، مرتب کردن و ایجاد مفاهیم و مثالهای بیشتر ، کار کردم.

ایده چاپ کتاب با یک پیشنهاد شروع و بعد تبدیل به یک آرزو شد . آرزو می کردم ایکاش یک کتابی مثل این ، وقتی در حال تحصیل بودم ، وجود می داشت ، یک کتاب مختصر ، دم دست و کاربردی . آرزوی وجود چنین کتابی هم اکنون به حقیقت پیوست و خوشبختانه توانستم ناشری را بیابم که او هم ایده من را دوست داشته باشد.

علاوه بر دانشی که در شرکت مکینزی آموختم ، دنبال نظرات افراد با استعداد بودم. برای شروع کار ، میخواستم مذاکره هایم به غنی شدن آنچه آموخته بودم کمک کنند و حس قوی تری در مورد تشخیص مسایل مهم تر به من بدهند.

بعدها که مذاکرات و صحبتهایم با دیگران گسترش یافت و جزییات بیشتری مطرح شد ، به راستی دریافتم این اصول علمی(بصورت ۴۷ قانون در متن کتاب -م) به یک نقطه مشترک می رسند. یکجورهایی به یک محدوده ۴۰ تا ۵۰ قانون رسیده بودم. هر زمان بیشتر از این حد ، اصل دیگری را اضافه می کردم ، معنی و غنای خود را از دست می داد و به خوبی سابق نمی شد.

هر اندازه مباحثات و صحبتهای با دیگران را بیشتر پیش می بردم ، اطمینان بیشتری می یافتم که عدد درست قوانین رهبری ، یک چیزی بین ۴۰ تا ۵۰ است.

قدردان و سپاسگزار افرادی هستم که ملاقاتها ، راهنماییهای ضمن کار و مذاکرات بی شماری با آنها داشتم .

در قالب کلمات نمی گنجد که بگویم تا چه اندازه همه آنها برای من وقت گذاشتند و به من کمک کردند تا درک و بصیرت لازم را بیابم . پشتیبانی و کمک فکری آنها ، من را قادر ساخت که در واقع یک محصول خالص شده و متبلور را ، که اکنون پیش روی شما است ، ارائه دهم .

فهرست مطالب

- ۱۵..... ساختار مکینزی
- ۲۱..... مقدمه
- ۲۲..... چگونه این کتاب به نگارش درآمد
- ۲۵..... چرا باید گوش کنید؟
- ۲۷..... سخت ترین تغییر سمت
- ۲۸..... ساختار کتاب
- ۳۳..... فصل اول: خودسازی
- ۳۷..... قانون اول : تمرکز بر آنچه واقعا اهمیت دارد
- ۴۴..... قانون دوم: کارهای دشوار را اول وقت شروع کنید
- قانون سوم: با استفاده از نشانه های کوچک ، تغییرات بزرگ ایجاد کنید
- ۴۸.....
- قانون ۴: یک پاسخ ۳۰ ثانیه ای برای هر چیز داشته باشید..... ۵۱
- قانون ۵: در همان اول پروژه، همه توان تان را روی انجام آن بگذارید..... ۵۴
- قانون ۶: تصویر درستی از آخر کار داشته باشید..... ۶۱
- قانون ۷: وقتی تحت فشار هستید لبخند را فراموش نکنید..... ۶۶
- قانون ۸: فراتر از شناختی که از خود دارید تلاش کنید..... ۶۸
- قانون ۹: همیشه بدترین حالت را تصور کنید..... ۷۲
- قانون ۱۰: پیگیر باشید..... ۷۶

- قانون ۱۱: با هیجان کمتری با دیگران مخالفت کنید..... ۸۰
- قانون ۱۲: آماده درک اشتیاق درونی خود باشید..... ۸۸
- قانون ۱۳: اگر "ماروین" به جای من بود چه می کرد؟ الگوی خود را پیدا کنید..... ۹۳
- قانون ۱۴: دریابید چه چیز بیشترین انرژی را به شما می دهد..... ۹۷
- قانون ۱۵: پیاده روی کنید و بوی گلها را استشمام نمایید..... ۱۰۰
- قانون ۱۶: یک برنامه هدفمند برای خود ایجاد کنید..... ۱۰۴
- فصل دوم: رشد کردن هنگام تعامل با دیگران..... ۱۰۹
- قانون ۱۷: زمانی که مطلبی را ارائه می دهید همواره سه جمله اول آن را از قبل حفظ کنید..... ۱۱۲
- قانون ۱۸: با حداقل کلمات، مکاتبه یا صحبت کنید..... ۱۱۵
- قانون ۱۹: قبل از اینکه به سوالهای دشوار پاسخ دهید سه ثانیه صبر کنید..... ۱۱۸
- قانون ۲۰: بیشتر سوال کنید و کمتر حرف بزنید..... ۱۲۲
- قانون ۲۱: "نه" را تبدیل به "بله" نمایید..... ۱۲۶
- قانون ۲۲: از خودتان رفتارهای نسنجیده و نتایج ناقص بروز ندهید..... ۱۲۹
- قانون ۲۳: یک سوژه ارتباطی با طرف مقابل پیدا کنید..... ۱۳۳
- قانون ۲۴: انگیزه دهنده باشید و نه به دنبال انگیزه..... ۱۳۵
- قانون ۲۵: ویژگیهای مثبت افراد را ببینید..... ۱۳۷
- قانون ۲۶: با اعضای تیم و خصوصیات شخصی آنها آشنا شوید..... ۱۴۱

- قانون ۲۷: فکر کنید انسانها ، افرادی مفید هستند و نه ابزارهای سازمانی
۱۴۴.....
- قانون ۲۸: هر هفته با افراد جالب و مفید قرار ملاقات بگذارید.....
۱۴۷.....
- قانون ۲۹: کارمندان را هوشیارانه بسنجید.....
۱۵۲.....
- قانون ۳۰: به اعضای تیم ، کارهای با ارزش محول کنید.....
۱۵۵.....
- قانون ۳۱: ضمن کار ، مربی کارمندان باشید و از آنها افرادی بسازید که پیرو
شما باشند.....
۱۵۸.....
- قانون ۳۲: با انتقاد سازنده و مثبت ، بازخورد کار افراد را به آنها بدهید
۱۶۱.....
- قانون ۳۳: دستیاران خود و سایر افراد پشتیبان را خوشنود کنید.....
۱۶۴.....
- فصل سوم: بالاترین حد کیفیت در مدیریت فرآیند.....
۱۶۷.....
- قانون ۳۴: قبل از هر جلسه ، دستور جلسه را آماده کنید.....
۱۷۰.....
- قانون ۳۵: یک جدول چهارخانه از کارهایی که می بایست انجام شوند تهیه
نمایید.....
۱۷۵.....
- قانون ۳۶: روی نتیجه کارها تمرکز کنید و نه اقداماتی که انجام می دهید
۱۷۸.....
- قانون ۳۷: جلسات را دسته بندی کنید و از قبل بدانید چه نوع جلسه ای
خواهید داشت.....
۱۸۲.....
- قانون ۳۸: ارتباطهای ایمیلی خود را فعالانه و با استفاده از قانون 5D مدیریت
کنید.....
۱۸۵.....
- قانون ۳۹: هر چه زودتر صحبت را آغاز کنید.....
۱۸۹.....

- قانون ۴۰: اسلایدهایی که در جلسات ارائه می دهید دارای یک الگوی استاندارد باشند..... ۱۹۳
- قانون ۴۱: یک روش آسان برای به روز رسانی افراد ، ایجاد کنید..... ۲۰۰
- فصل چهارم: فراتر از حد انتظار..... ۲۰۷
- قانون ۴۲: با گشاده دستی ، دانش و ابزار را به دیگران ببخشید..... ۲۱۰
- قانون ۴۳: از شر مشکلات و موانع فیزیکی خلاص شوید..... ۲۱۴
- قانون ۴۴: سوالات عمیق تری مطرح کنید..... ۲۱۷
- قانون ۴۵: بیاموزید که کمتر یادداشت بنویسید..... ۲۲۱
- قانون ۴۶: آماده کشف دوباره خود ، نوکردن زندگی و تجدید حیات شوید..... ۲۲۵
- قانون ۴۷: ویژگیهای رهبری، خاص شخصیت خودتان را ، کشف کنید..... ۲۲۹
- فصل پنجم: یک متفکر و یک نویسنده باشید..... ۲۳۳

ساختار مکینزی

در کل ، به هر کس در مکینزی کار می کند ، صرف نظر از عنوان واقعی اش ، "مشاور" گفته می شود.

چون این کتاب در مورد ارتقای توانایی و مهارت افراد سازمان تا حد "رهبری" است ، به منظور راحت پیش بردن بحث و ارائه تصویری از اصول موفقیت ، برخی عناوین شغلی درون سازمانی را بکار برده ام. اگر شما با این فضا بیگانه باشید ، عناوین مختلف گیج کننده خواهند بود لذا برای پاسخ به این سوال که هر سطح سازمانی در مکینزی ، مسئول چه وظایفی است ، سلسله مراتب ساده ای را به شکل زیر آورده ام:

	توصیف ساده
مدیرعامل سازمان	<p>LDCS - میزان گسترش مشاوره سازمان را در صنایع جدید تعریف می کند، مسیر سازمان را</p> <p>DCS - تعیین و مثل سایر شرکای سازمان ، با مدیران تعامل دارد.</p>
مدیربخش پروژه ها	<p>ED,Co - برپروژه ها نظارت می کند ، با مدیران سازمان ارتباط دارد ،</p> <p>ED,DCS - به تیم ها خط می دهد ، از سهامداران سازمان است.</p>
معاون مدیربخش پروژه ها (AP)	<p>ED,Co - در جلسات پروژه ها شرکت می کند ، مشتریهای جدید به سازمان معرفی می کند،</p> <p>ED - دستیار اجرایی مدیربخش پروژه ها و از مدیران ارشد سازمان است .</p>
مدیر پروژه	<p>EM - هر پروژه ، عملیات تیم مربوطه و تعاملات با مدیران کارفرما را هدایت می کند. سبب تسهیل امور برای معاون مدیرپروژه ها، مدیرپروژه ها و مدیران ارشد سازمان می شود.</p>
دستیار مدیرپروژه (ASC)	<p>ASC - روی یک بخش یا چند بخش بخصوص از یک پروژه فعالیت می کنند.</p>
تحلیل گر کسب و کار	<p>BA - فقط روی یک بخش یک پروژه کار می کنند(عمدتا کارشان جمع آوری اطلاعات، تحلیل اطلاعات و برگزاری جلسات ارائه اطلاعات است).</p>

ED=Engagement Director DCS=Director of Client Services

LDCS=Local Director of Client Services

EM=Engagement Manager ASC=Associate

BA=Business Analyst

یک مدل سازمانی که به عنوان ستون موفقیت عمل می کند

صنعت مشاوره ، خدمات مختلفی را می فروشد و مکینزی با کیفیت ترین این خدمات را عرضه می کند . پروژه هایی که چند ماه بطول می انجامند بالای یک میلیون دلار قیمت دارند .خدمات پیچیده ، مدت بیشتری را می طلبد تا به فروش رود و مستلزم وجود کانالها و فروشندگان بسیار ماهر است ، بخصوص در مورد فرنیچایزهای B2B. برای اینکه چنین پروژه هایی موفق شوند می بایست روی ارتقای مواردی مثل "ارزش برند" ، "فرهنگ بهره وری بالا" ، " وجود استعدادهای بسیار برجسته" ، "منابع اختصاصی دانش" ، "ساختار متمایز سازمانی" و غیره ، نیرو گذاشته شود .

افراد کارآفرین می گویند همیشه یک دلیل وجود دارد که چرا یک کسب و کار ، موفق می شود و آن ، درمدل کسب و کار سازمان نهفته است یعنی چگونه کارمندان قادرند نقشی که به آنها داده شده را بطور اثر بخش ایفا کنند.

من اعتقاد دارم درمکینزی و سایر شرکتهای مشاوره ، این موفقیت ، نتیجه ساختار قابل تکیه و روش منحصر به فرد حل مسئله آنها است و همین ساختار و روشها است که توسط سازمانهای دیگر مشاوره ای الگوبرداری می شوند.

باید توجه داشت که برای خدمات پیچیده ، کارمندان فروش به جای پایین ترین مکان ، در بالاترین نقطه قرار دارند. شاید این پویایی سازمان در بدو امر

عجیب به نظر آید. یک مدیر پروژه برای اینکه در یک پروژه خاص ، همه به او به چشم مالک و رهبر آن پروژه نگاه کنند می بایست ره صدساله را یک شبه بپیماید زیرا به یک مدیرپروژه گفته می شود که همه کارها به عهده او است و رهبری را به او واگذار می کنند . هر چقدر در مورد سازمان و صنعت مشاوره مدیریت برای مدیران عالی ، بیشتر بیاموزید ، متوجه می شوید آنچه گفته می شود یک مدل قابل اتکا و موثر کسب و کار است . البته کاملا قابل درک است که در این صنعت ، مذاکرات بسیار پیچیده و سطح بالا در امر فروش می بایست توسط متخصصین بسیار با تجربه و آموزش دیده مثل مدیران عامل و مدیران بخش پروژه ها انجام شود. پروژه ای با پتانسیل دو میلیون دلار ، فرصت بزرگی است و می بایست توسط بهترین ها ، مدیریت شود. بنابر این مشاورین هیچ وقت واقعا به کارکرد فروش واقف نمی شوند مگر پس از سالها تجربه و در پایان دوران کاری که فروش را نه به صورت سنتی که کسی را راضی به خرید کنند ، بلکه به پیچیده ترین وجه ، آموخته باشند . نتیجه چنین مهارتی این است که به مشتریان دلایلی را ارائه کنند که نهایتا مشتری بگوید " به نظر جالب میاد، میخواهی یک پیشنهاد در مورد چارچوب کاری یا راهکارهایی که ذکر کردی برایم بفرستی؟" چنین مشاورینی به اندازه ای استاد و ماهر می شوند که جوابهای آنها به مشتری فقط به اندازه قله یک کوه یخی است و نه همه کوه ، تا بدین نحو ، مشتری را به دنبال خود بکشاند که بقیه پاسخ را بیابد. این یک مهارت کاملا ضروری برای سرویس ها و خدمات پیچیده است . یک شرکت مشاوره ، این هوشیاری فکری و مهارت ارتباطی را سالها تمرین می کند و خیلی اهمیت دارد که حتی مشاور رده بالا ، با ۱۵ سال سابقه کار در یک شرکت دیگر، وقتی وارد مکینزی می شود، از سطح دستیارمدیر پروژه ، وارد فرآیند یادگیری می شود هر چند ممکن است مسیررشد را سریع طی کند. در ذهن هر مشاوره که تجربه یادگیری در

مکینزی را داشته باشد درک عمیقی وجود دارد از اینکه چگونه توانایی های رهبری پیشرفت می کنند: ابتدا از طریق تقویت مهارتهای بنیادی (در این مورد ، توانایی حل مسئله) و سپس از طریق موثرتر کردن توانایی گوش دادن و ایجاد ارتباط با دیگران ، با سالها ممارست ، و سرانجام ، با کامل نمودن ذهنیت و شخصیت خود در بلند مدت (دشوار ترین چیزی که می توان تغییر داد). فقط در این صورت است که توانایی لازم برای قرار گرفتن در حلقه رهبران را خواهد داشت.

با اینکه این کتاب در مورد گذار به مرحله رهبری است ، مهم است بدانید سازمان شما چگونه ساختاری دارد و چگونه می بایست کار کند. مثلا آموختن در مورد آنچه سازمان شما می فروشد می تواند شروع خوبی باشد. بیشتر افراد نیاز دارند این مسیر را برای رسیدن به مرحله رهبری طی کنند مگر اینکه شما یک کارآفرین باشید که موسس و مدیرعامل بودن ، شما را در مقام رهبر و در مقام درک مدل کسب و کار خودتان قرار داده باشد.

بنابراین نیاز است نیروهای موثر در کار را تصور کنید و اینکه چگونه در مقام رهبری ، موفق عمل کنید. بعضی کارمندان مکینزی پس از رسیدن به پست مدیریت بخش پروژها ، شرکت را ترک می کنند زیرا نمی توانند بر نقش جدید خود در فروش مسلط شده و یا به آن عادت کنند. آنها ترجیح می دهند نهایتا مدیر ارشد در یکی از بخشهای پشتیبانی سازمان شوند.

برای اینکه ساختار سازمان کار کند ، کارمندان می بایست بطور موثر بکار گرفته شوند. بعضی سازمانها به اشتباه ، مشکلات عمده و سربارهای مدیریتی برای خودشان درست می کنند، علتش این است که ساختار آنها مناسب طبیعت کسب و کارشان نیست. مثلا اگر سازمان شما بر پایه فروش حضوری کالاهای آشپزخانه بنا شده باشد ، نیاز به انبوهی از مدیران ندارید. در عوض ،

نیاز به آموزش بهتر و ابزارهایی برای تقویت هر کدام از فروشندگان خواهید داشت و همچنین احتیاج به سیستمی خواهید داشت که فروشندگان های نامناسب را از سازمان جدا کند.

مدل سازمانی مکینزی کاملاً مرتبط با چیزی است که می فروشد. همین مدل است که توضیح می دهد چرا مشاورها تمام وقت ، کار می کنند. هر مشاور، صرف نظر از سمتی که دارد موظف به انجام وظایف متفاوتی است که ممکن است وابسته به هم نباشند. مدیران تراز بالا لازم است ، به اقتضای زمان طولانی نتیجه گیری که منجر به پاسخ مثبت مشتریها شود ، پرسنل فروش را در مسیری طولانی هدایت کنند ، از سوی دیگر ، مدیران پروژه و سطوح پایین تر می بایست به مشتریها کمک کنند تا هزینه ها برای آنها قابل هضم شود. تنها تفاوت این دو گروه در این است که مدیران سطوح بالا تا زمانی که سهمیه فروش شان را برآورده می کنند ، زمان کاری شان به اختیار خودشان است حال آنکه زمان کاری مشاورها ، خارج از حیطه اختیار خودشان و وابسته به انتظارات مشتریها است.

مقدمه

چگونه این کتاب به نگارش درآمد

کسانی هستند که از بدو تولد به آنها موهبتی به نام حافظه خوب داده شده . این افراد حافظه تصویری و شنیداری دارند ، همین که چیزی را یکبار بشنوند برای یک عمر به خاطر می سپارند. اینها نیاز به قواعد نوشته شده ندارند ، همه چیز مثل اسفنج جذب مغزشان می شود.

من ، درست برعکس این افراد هستم. می بایست همه چیز را با شتاب بنویسم. از جلسات بازخورد گرفته تا موارد حائز اهمیت در ملاقاتها ، تا نکات کلیدی در صحبتها تا زیرساختهای سازمانی که به نظرم جالب می رسد .

سعی می کنم دیگرامهای متفاوت برای خودم بسازم تا تصویرسازی ذهنی و به خاطر سپردن را راحت تر انجام دهم . دوجلد دفتر یادداشت دارم ، اولی ، خیلی تمیز و مرتب برای آموختن مطالب و دومی ، خیلی بدخط و با شتاب و درهم برهم ، برای مطالب روزمره. در کل می توان گفت ، مردم با تحصیل علم ، مطالب را یاد می گیرند و سپس آنچه را یاد گرفته اند در عمل بکار می گیرند و این منجر به کسب تجربه می شود. تجربه بیشتر، توانایی را به دنبال دارد و توانایی آخرین مرحله برای کسب تسلط بر امور است و هیچ کس نمی تواند آن را از شما بگیرد.

در آوریل ۲۰۰۸ به عنوان تحلیل گر کسب و کار وارد مکینزی شدم . در ژوئن ۲۰۱۰ به رده بالاتر یعنی دستیارمدیر پروژه ، ارتقا یافته‌م. سپس آنجا را ترک کردم و به شرکت Groupon در آسیا که بالاترین رشد را در بین شرکتهای تجارت الکترونیک در آن زمان داشت ، پیوستم و به عنوان یکی از مدیران ، مشغول به کار شدم. حقوقم در کمتر از یکسال ، سه برابر شد ، یعنی یک عدد شش رقمی.

بعد به فکر ایجاد کسب و کار در زمینه "پیشنهاد اینترنتی ازدواج" (زوج یابی) افتادم و شرکت خودم را تاسیس کردم که در کمتر از شش ماه توجه تلویزیون محلی و مجلات را به خود جلب کرد. تنها شرکتی بودم که یک بخش منحصر به فرد از بازار را گرفته بودم. اما پس از یکسال و نیم فهمیدم که هنوز دوست دارم مجدداً وارد سازمان مکینزی شوم. حس می‌کردم جزییات مبانی مدیریت پروژه را، آن هم در بهترین مکان برای رهبران حرفه‌ای، نیاموخته بودم. در کمتر از یکسال از برگشت مجدد به مکینزی، مدیر عملیات شدم که این خودش از نظر زمانی، یک رکورد به حساب می‌آمد. این موفقیت من، ترکیبی از عزم و اراده و خوش شانسی بود.

تا زمستان ۲۰۱۳.

یک صبح سرد در کافی شاپ شرکت نشسته بودم و روی دفترچه آموزشی ام(یا همین کتاب قواعد مدیریتی) کار می‌کردم. عبارت‌ها را بازبینی می‌کردم، دیگرامها را مرتب می‌کردم و قوانین را با استفاده از تجربیات پروژه‌های قبلی، استخراج می‌کردم.

در حال لذت بردن از آرامش و سکوت آن لحظات بودم. روی یک صندلی راحت نشسته و غرق در نور صبحگاهی خورشید بودم که ناگاه یکی از همکارانم بالای سرم ایستاد و پرسید چه کار می‌کنم و من هم برایش تعریف کردم. دفترچه ام را برداشت و هم‌زمان ابروهایش را به نشانه تعجب بالا برد. پیشنهاد کرد این نوشته‌ها را چاپ کنم. راستش، بار اولی بود که اجازه می‌دادم کسی آنها را ببیند. همیشه فکر می‌کردم همه همکاران مطالب مشابهی را برای خودشان می‌نویسند.

بعد از صحبت دوستم، ابتدا کمی تردید داشتم. مطمئن نبودم مطالبی که نوشته‌ام به اندازه کافی عمیق باشد که بتوان آنها را چاپ کرد. اما به تدریج

که دفترچه را کامل می کردم به نظرم رسید شاید پیشنهاد آن دوست، چندان هم بیراه نبوده است. به اشتراک گذاشتن علم و بصیرتی که در مدت کار در مکینزی به دست آورده بودم، می توانست دلیل خوبی برای نوشتن یک کتاب باشد.

به تدریج که پروژه نوشتن کتاب در ذهنم شکل می گرفت، نظر دیگر همکاران را هم در مورد مطالب کتاب می پرسیدم. فکر می کردم چقدر خوب می شد اگر آنها هم در مسیر رسیدن به رهبری، به دو سه قانونی که سبب موفقیت شان شده باشد دست یافته باشند. همانطور که انتظار داشتم خیلی ها چند قانون طلایی داشتند که نزد خودشان نگه داشته بودند. حالا مطمئن بودم با نوشتن این کتاب می توانم ارزشهای والایی را ایجاد کنم.

در واقع دلیل موفقیت من همان دفترچه آموزشی مرتب بود. این دفترچه، ناخواسته، من را قادر ساخت اشتباهات را زودتر تصحیح کنم، موانع بالقوه را پشت سر بگذارم، و به بالاترین حد یادگیری برسم. به بیان ساده، من را به مقام رهبری ترفیع داد و سبب شد بتوانم سریعتر فکر کنم. نه تنها به من گفت "چه کار کنم" بلکه "چگونگی انجام کار" را نیز به من آموخت.

امیدوارم با خواندن این کتاب بتوانید به همان مزیتها دست پیدا کنید. مطلب مهم این است که آنچه را می آموزید بلافاصله بکار ببندید. خود من همیشه سعی می کنم قواعد را روز بعد و یا در اولین فرصتی که پیش می آید به اجرا درآورم. سعی کنید روی آنچه برای شما مهم است تمرکز کنید و با جدیدت آن را به عمل درآورید. (اولین قانون از قوانین ذکر شده در این کتاب هم همین است یعنی "تمرکز روی آنچه اهمیت دارد"). ممکن است نتوانید بلافاصله بر همه قوانین ذکر شده تسلط پیدا کنید لذا روی اجرای هر چند تا از آنها که ممکن است، بطور یکجا برنامه ریزی کنید. سخن آخر اینکه به یاد داشته

باشید "اجرا" مساوی است با "تجربه" که در بلند مدت منجر به "توانایی" خواهد شد.

چرا باید گوش کنید؟

مکینزی عاشق رهبران است .

اما به قول معروف : "رهبران ، رهبر به دنیا نمی آیند بلکه ساخته می شوند" . قبل از اینکه وارد شرکت مکینزی شوم همیشه این سوال برای من مطرح بود که چرا افراد زیادی در شرکتهای مشاوره ، بخصوص شرکتهایی نظیر مکینزی، موفق شده اند تا بالاترین رتبه پیشرفت کنند . بگذارید با زبان آمار صحبت کنم : آیا می دانستید طبق گفته مجله USA Today احتمال اینکه یک کارآموخته مکینزی ، مدیرعامل یک شرکت تجاری معروف با ارزش کل سهام بالاتر از دومیلیارد دلار! بشود ، یک به ۶۹۰ است که بالاترین احتمال در دنیا می باشد . سایر رقبا حتی نزدیک به این عدد هم نیستند . این احتمال برای شرکت مشاوره بعدی ، فقط یک به ۲۱۵۰ است. در سال ۲۰۱۱ ، صدوپنجاه نفر از کارآموخندگان مکینزی مقامهای بالا را در سازمانهایی احراز کرده بودند که هرکدام فروش سالیانه بیش از یک میلیارد دلار داشتند. شاید نیاز نباشد بگویم براساس گفته CNBC که آن هم به نقل از Duff McDonald آورده ، طی سالیان اخیر در بین ۵۰۰ شرکت فورچون ، مدیرعامل ۷۰ شرکت از بین کارآموخندگان مکینزی بوده اند. به زعم رهبرانی که آرزوی مدیرعاملی شرکتهای بزرگ را دارند ، مکینزی محل پرورش و عرضه چنین مدیرانی است. هر مشاوره که به مکینزی ملحق می شود می بایست چندین نوع آموزش را بگذراند ، آموزشهایی که هر کدام یک هفته کامل ادامه دارند. این دوره ها از ۹ تا ۱۲ ماه پس از ورود مشاور به مکینزی شروع می شوند و تا ده سال بعد

، تقریباً هر سال تکرار می شوند. تاکید این دوره ها فقط بر آموزش انواع مختلف ابزارها ، فرآیندها و روشهای حل مسئله نیست بلکه از همان ابتدا تاکید بر پررنگ کردن آگاهی افراد در مورد "رهبری" است. من پس از این مدت متوجه شدم بزرگترین مشکل بسیاری از افراد این است که به اندازه کافی واقع بین نیستند که بدانند آنها هم می توانند رهبر شوند. مکینزی از همان ابتدا انواع مختلف رهبری را مطرح می کند: " رهبری در زمینه جذب مشتری" ، "رهبری حل مسئله" ، "رهبری تیم" ، " رهبری دانش و عملکرد" و "رهبری کارآفرینی". با این روش به مشاورها کمک می شود تا سریعتر، نقاط قوت شان را تقویت کنند و نقاط ضعف شان را بشناسند (شرکت به این اقدام ، "نیازهای رشد و توسعه" می گوید). این طبقه بندی های مختلف از مفهوم رهبری ، سودمند است زیرا ویژگی های لازمه رشد هر کس به روشی قابل درک و پرمعنا طبقه بندی می شود.

تصاویر کلیشه ای از رهبر ، کسی است که پشت تریبون قرار می گیرد و یک سخنرانی مسحور کننده ایراد می کند و یا کسی که در زمانهای دشوار ، خونسرد و آرام است ، یا کسی که کارهای خودش را کنار می گذارد تا به دیگران کمک کند. البته اینها ویژگیهای مهمی است اما واقعا هیچ راه واحدی برای اینکه بگوییم رهبر خوب دارای چه ویژگیهایی است ، وجود ندارد. مثلاً شرکت Apple و آقای Tim Cook ، جانشین Steve Jobs ، را در نظر بگیرید . او یک سخنران خاص و الهام بخش برای مردم نبود بلکه یک استاد عملیات اجرایی و یک فرد ثابت قدم بود که با رفتاری آرام ، کارها را به پیش می برد در حالیکه نیاز نیست بگوییم Steve Jobs مثل فروشندهگان ، پرحرف و خیال پرداز بود. پس از فوت Steve Jobs قیمت بالای سهام شرکت به رشد خود ادامه داد و تقریباً دو برابر شد . رهبری شرکت و دستاوردهای Tim Cook کاملاً متمایز و تک بود. بر اساس نظر خیلی از مشاورها و مدیران پروژه و

مدیران ارشد در مکینزی ، به ندرت پیش آمده که آنها مدیرعامل هایی را در شرکتهای مشتری دیده باشند که شبیه هم بوده باشند.

رهبران در واقع ، به رنگهای مختلف ظاهر می شوند. بعضی مایل نیستند مقابل یک جمعیت بزرگ صحبت کنند اما هنوز کارشان خیلی عالی است. بنابر این بهتر است در دوران کارآموزی چنانچه با رهبران با خصوصیات مختلف مواجه شویم قضاوت نکنیم. همین ارتباط با رهبران ، چه در درون سازمان و چه در شرکتهای مشتری ، از دلایلی است که "مشاورهای" مکینزی هم می توانند تا حد رهبران برجسته پیشرفت کنند(همانطور که گفتم به نسبت ۱ به ۶۹۰).

سخت ترین تغییر سمت

برای خیلی از کسانی که در مکینزی هستند ، ترفیع از سمت دستیار پروژه به مدیر پروژه ، چالش برانگیزترین و فراموش نشدنی ترین تجربه است. در گفتگویی که با یکی از مدیران ارشد داشتم به من گفت "بدون آنکه بخواهم چیزی را مخفی کنم می گویم که اولین تجربه من به عنوان مدیر پروژه ، حقیقتا یک کابوس بود." و ادامه داد: "وارد پروژه با شرکتی شده بودم که در صنعت حمل و نقل ، فعال بود. این شرکت یک مدیر اجرایی داشت که طبعا خیلی از مطالب را می دانست . او دو دستیار داشت که یکی از آنها به کلی روانی بود و دیگری حتی به یک کلمه از چیزهایی که می گفتم گوش نمی داد. اولین بار بود که مدیر شده بودم و دست و پا می زدم همه را فعال نگه دارم." با خنده گفت : "حتی پس از این چندسال که از آن زمان گذشته خاطرات وحشتناکی از آن تجربه دارم."

یک نفر دیگر که مدیر بود می گفت: "اولین تجربه من ، به یادماندنی است. یک دستیاری داشتم که مقداری پرت بود. به او گفتم یک جمع بندی از

گفتگوهایی قبلی بیاورد. رفت و یادداشتی متشکل از ۵۰ خط جدا جدا که در گفتگوها مطرح شده بود آورد. همانجا بود که فهمیدم تعطیلات آخر هفته ام از دست رفته! موضوع این نبود که او فکرش کار نمی کرد بلکه فقط از موضوع پرت بود. " این داستانها غیر معمول نیستند. خیلی از همکاران هستند که برای اولین بار در زندگی، مسئول همه امور شدند (چه این موضوع خوشایند باشد چه ناخوشایند) اما همزمان به نحو درمانده ای، کنترل از دستشان خارج شده. البته نباید نادیده گرفت که فشار کاری بسیار زیاد است، از تحویل نتیجه نهایی کار گرفته تا طراحی مناسب ترین فرآیندهای کاری (همچنان که یکی از مدیران می گفت حتی زیر دوش به کارها فکر می کند)، تا مواجه شدن با نظرات پشت سرهم مدیران ارشد در مورد امور انجام شده.

وقتی مسئولیت به عهده می گیرید دیگر پشت هیچ کس نمی توانید پنهان شوید. می بایست اولین کسی باشید که وارد اتاق گردهم آیی تیمی شوید و آخرین نفر که خارج می شود. همکاران منتظر راهنمایی های شما هستند و این راهنمایی ها می بایست حاضر، آماده و قابل انجام باشند. اما این تجربه برای اغلب مبتدی ها، در ابتدا مثل یک سراشیبی سقوط است. نتیجه این است: آنها که نجات پیدا می کنند راه نجات پیدا کردن را می یابند.

آنچه مهم است این است که، مشابه بسیاری از رهبران اجرایی ارشد و مدیران مکینزی، قواعد بنیانی رهبری در وجود شما بطور استوار، نهادینه شوند تا به مقام های بالا برسید. مثالهای مشابهی از این دست را در این کتاب خواهید دید.

ساختار کتاب

این کتاب به پنج فصل تقسیم می شود:

فصل ۱: خودسازی ، همانطور که از نام آن پیداست ، در این فصل به تمرکز بر پیشرفت و ارتقای خویشتن می پردازیم . این فصل دارای سه بخش موضوعی است : "رموز موفقیت" ، "خوددار بودن (تامل قبل از انجام هر کار)" و "ایجاد واکنشهای مثبت و هم افزا". ضمن مطالعه این کتاب مطالب کوچک و جالبی نیز خواهید خواند . هسته مرکزی موفقیت شخصی در چند چیز نهفته است : نیاز دارید رو به جلو فکر کنید ، روشهایی برای مقابله با شرایط سخت داشته باشید و دست آخر اینکه ، نیاز به قلبی با بصیرت بیشتر دارید . بدین نحو موفقیت آینده خود را افزون خواهید کرد.

فصل ۲: رشد کردن هنگام تعامل با دیگران ، تمرکز این فصل بر چگونگی اثرگذاری شما بر تیم و بر سایر ذینفع های سازمان است. در مسیر نیل به رهبری ، از یکسو به نیازهای رشد خود واقف می شوید و از سوی دیگر، و مهمتر از همه ، نیاز ذینفع های سازمان را در می یابید. سه موضوع مهم در این فصل عبارتند از : "نحوه مکاتبه با دیگران" ، "ارتباط با دیگران" و "شناخت کارمندان و درک آنها". کلید اینکه بخواهید اعضای تیم تان رشد کنند این است که تلاشی بیشتر از آنچه برای خودتان داشتید برای آنها داشته باشید. باید برای پیشرفت دیگران به سختی کار کرد.

فصل ۳: بالاترین حد کیفیت در مدیریت فرآیندها ، این فصل در مورد "بهره وری" است. در اینجا ابزارهای کارآمدی را معرفی کرده ام که به وسیله آنها می توانیم فرآیندهای کاری و جاری خود را تکمیل کرده و ساختار بدهیم. برای نیل به مرتبه فرآیند مداری و ساختاریافتگی کامل ، می بایست اصول بنیانی را به اجرا درآوریم. به همین دلیل، قواعدی که در این کتاب بیان می شوند در نگاه اول بیش از حد بدیهی و ساده به نظر می رسند . اما به قول معروف "امور به ظاهر ساده ، در اجرا بسیار مشکل هستند".

فصل ۴: فراتر از حد انتظار: این فصل، بر ۶ قاعده پیشرفته تمرکز دارد که نیاز به تامل و بررسی دارند. بخصوص دو قاعده آخر یعنی "آماده کشف دوباره خود، نوکردن زندگی و تجدید حیات شوید" و "ویژگیهای یک رهبر، خاص شخصیت خودتان را کشف کنید" مواردی هستند که در تمام دوران کاری، قابل استفاده هستند. باید این دو تفکر را در اسرع وقت در وجودتان رشد بدهید ضمن اینکه آماده تغییر آنها در طول مسیر زندگی شغلی نیز باشید.

فصل ۵: یک متفکر و یک نویسنده باشید: پنجمین و آخرین فصل، همه قواعد را در یک مضمون به هم پیوند می دهد: تفکر، از رهبران، افرادی شاخص می سازد. دنیای خود را با پرسیدن از چرایی و چگونگی امور، پرمحتواتر سازید. سپس به عنوان راهی برای نهادینه کردن تفکر، فکرهایتان را روی کاغذ بیاورید. Marvin Bower، پدر مشاوره مدیریتی می گوید "خوب نوشتن، شما را قادر به تجسم تفکراتتان می کند."

اجرا کردن قواعد موفقیت، که در این کتاب ذکر شده اند، مشکل نیستند (که اگر مشکل باشند طبعاً به معنای این است که من در توضیح آنها موفق نبوده ام)

بهترین راه این است که فکر کنید این قواعد از همین فردا قابل انجام هستند، هرچند که زمان می برد تا هر قاعده تبدیل به یک توانایی واقعی شود. چهارچوب فکری من این بوده که اول، هر قاعده را توضیح دهم، سپس اهمیت آن را ذکر کنم، اینکه چگونه باید اجرا شود و در چه موقع، کجا و یا در چه موقعیتهایی باید بکار برده شود. یکبار یک مربی ارشد که دارای دو دهه تجربه در راهنمایی مدیران ارشد سازمانها بود به من گفت که تکمیل امور بزرگ نیازمند "زدن سنگ کوچک" است یعنی به جای اینکه مثلاً بگویید برای کاهش وزن باید پنج بار در هفته تمرین کنم، فقط بگویید یکبار در هفته

تمرین می کنم . حتی اگر این هم برایتان مشکل است بگویید یکبار در هفته به جای اینکه با تاکسی یا مترو ، مسیر خانه یا کار را طی کنم ، پیاده می روم . مهم این است که رو به پیشرفت باشید. با این قواعد هم باید این چنین برخورد کرد. قدمهای کوچک بردارید تا پرش و خیز بزرگ رهبری را در پایان بردارید.

فصل اول

خودسازی

"بین دانستن راه و قدم گذاشتن در آن ، تفاوت است"

-مورفئوس در فیلم ماتریکس-@

تمرکز این فصل بر اصول "بهسازی خود" است. بر خلاف روشهای رایج برای اصلاح خود (یعنی تمرکز بر اشتباهات و ضعف ها و اصلاح آنها به مرور زمان) در اینجا بیشتر بر روشهای پیشگیرانه ، تاکید میکنم. به این طریق می توانید نقاط قوت خود را تقویت کنید. تا رسیدن به حد معینی از بلوغ ، فکر می کردم مقوله "رشد" ، یک سیروسلوک اتفاقی است. خوشبختانه این نظر ممکن است در مورد بعضی درست باشد اما در مورد همه اینطور نیست. بعدها به این نتیجه رسیدم که بهتر است هر کس چهارچوب و نظام خودش را برای رشد شخصی و بهسازی داشته باشد.

در مورد من ، این روش عبارتست از : "رموز موفقیت" ، "تامل قبل از انجام هر کار" و "ایجاد واکنشهای مثبت و هم افزا".

@این جمله در فیلم بسیار پر بیننده و موفق The Matrix به کارگردانی Wachowskis گفته شد. فیلم در سال ۱۹۹۹ به نمایش درآمد و ضمن آن ، "مورفئوس" خطاب به "نئو" می گوید که دانستن راه ، تفاوت دارد با قدم گذاشتن در آن ، سپس "نئو" سعی می کند واقعیت را در مورد اینکه او ، فرد انتخاب شده نیست ، بگوید. این عبارت به من ، که در آن زمان ۱۷ سال داشتم ، می گفت در طول زندگی برای به دست آوردن چیزی که می خواهم می بایست به حد نیاز تلاش کنم حتی اگر همه نعمتها را داشته باشم و همه

چیز از الف تا ی را در مورد آن بدانم. این موضوع در آن سن برای من نه تنها سخت و دشوار بود بلکه غیرعادی و غیرقابل تصور می نمود.

فصل ۱- بخش ۱: رموز موفقیت

شش قانون موفقیت را در این فصل بررسی می کنیم. در زیر ، نکته اصلی هر قانون را جمع بندی کرده ام:

قانون اول

تمرکز بر آنچه که واقعا اهمیت دارد. هوشیاری ثابت و کامل نسبت به آنچه در حال انجام آن هستید و بدانید آن مطلب چگونه سبب ایجاد ارزش برای شما یا برای حل مشکلات شما می شود.

قانون دوم

کارهای دشوار و طاقت فرسا را اول وقت شروع کنید. برای ایجاد خروجی با بازده بالا ، کارهای سخت و طاقت فرسا را صبح ها آغاز کنید.

قانون سوم

با استفاده از نشانه های کوچک، تغییرات بزرگ ایجاد کنید. تحلیل pareto یا همان قانون ۲۰-۸۰ را در زندگی روزمره خود بکار ببندید.

قانون چهارم

یک پاسخ ۳۰ ثانیه ای برای هر چیز داشته باشید. بر تکنیک "double-clicking" تسلط پیدا کنید و پیشاپیش ، یک پاسخ کوتاه در آستین داشته باشید

قانون پنجم

در همان اول پروژه ، همه توان تان را روی انجام آن بگذارید. تا حد ممکن کارهای یک پروژه را در همان هفته اول تمام کنید و بدین نحو اعتماد و اعتبار لازم را کسب کنید.

قانون ششم

نشان بدهید که کار تمام شده. جداعات کنید تصویری از پایان کار نشان دهید تا اعتماد سهامداران را ، از همان ابتدا ، کسب کنید.

قانون اول: تمرکز بر آنچه واقعا اهمیت دارد.

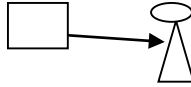
طرحهایی که مکینزی به مشتریان خود می دهد اصلا نقش ونگار ندارند. اندازه متن در همه جا ، غیر از عنوان، یکسان است. فونت متن یا Times New Roman است و یا مانند فورمتی است که مشتری استفاده می کند. پانویشت ها از یک قانون خاص پیروی می کنند. جداول و دیاگرامها نیز فرم استاندارد دارند. خلاصه ، یک طرح ، یک پیام ، یک فورمت. هیچ چیز خیال برانگیز در آن نیست زیرا ما می خواهیم فرد دریافت کننده طرح ، فقط روی یک چیز تمرکز کند: "مفهوم". هر چیز دیگری می تواند مانع از نیل به این هدف شود. در مقابل ، مشاورهای مکینزی فوق العاده در استفاده از هر واژه یا عبارت ، محتاط هستند زیرا همین لغات و عبارات هستند که اهمیت دارند.

برای یک مدیرعامل ، عدد خیلی مهم است . Mark Hurd قائم مقام مدیرعامل شرکت Oracle می گفت از رئیس اش در شرکت NCR آموخته که مهم نیست تا چه حد یک موضوع را به نحوی دلپذیر ارائه کنیم ، اگر در پایان ارائه ، عددها افتتاح باشند، چیز دیگری برای گفتن نمی ماند. نصیحتش این بود که می بایست روی مفهوم اصلی تمرکز کرد.

تقریبا هر کس که از درب شرکت مکینزی وارد می شود ، مطالبی را که قبلا در مورد ارائه طرحهای مشاوره آموخته یا مفتخر به یادگیری آنها در دوره های MBA بوده و یا در شرکتهای دیگر یاد گرفته ، همه را مجددا در مکینزی می آموزد. اما این بار به جای اینکه مطالب را در اشکال هندسی زیبا و با حال قرار دهد:



یاد می‌گیرد در صورت لزوم متن را داخل یک چهارگوش قرار داده و با یک فلش به نماد یک فرد متصل کند.



و یا به جای استفاده از فونت های ۱۲ و ۲۴ برای تاکید بر مطالب مهم ، همه متن را با فونت ۱۴ بنویسد. همچنین به جای اینکه مطالب سودمند را با خط سبز بنویسد از نماد چراغ راهنمایی که بخش سبز آن روشن شده استفاده کند. بدین طریق هر کس می‌فهمد چه موضوعی در متن از اهمیت بیشتری برخوردار است.

وقتی شما به مراتب بالاتر رهبری ارتقا پیدا کنید و یا به آن فکر کنید ، نیاز است بر آنچه در آن مقام اهمیت پیدا می‌کند تمرکز کنید. در مکینزی دوره ای را می‌گذرانید که هدف آن مشخصاً تربیت "رهبران مشکل‌گشا" است. در این دوره یاد می‌گیریم کنترل مسئله را به دست بگیریم و از طریق گرد آوردن افراد ذینفع در این مشکل ، مانند یک رهبر عمل کنیم . در این وضعیت اغلب توسط مدیران و افراد بالادست مورد سوال قرار می‌گیریم . از ما می‌پرسند "آیا می‌توانید در مورد وضعیت جاری پروژه ، اطلاعات جدید به ما بدهید؟" و یا " طی ۳۰ ثانیه بگویید آنچه در این پروژه حائز اهمیت است چیست؟" بنابر این ضروری است که بتوانیم جمع بندی کنیم و مشکل ، وضعیت جاری و راه حل پیشنهادی را با توجه به مراحل کلیدی ، پرسنل سازمان و زمانبندی ، دوباره در ذهن مرور کنیم.

ممکن است موضوع با اهمیت ، از صنعتی به صنعتی دیگر تفاوت داشته باشد . مثلاً در صنعت خودروسازی ، موضوع با اهمیت ، ایمنی و طراحی است . در

صنعت دارو ، تاثیرگذاری دارو و اینکه چقدر سریع عمل کند و چه مدت دوام داشته باشد. برای یک شرکت کارایی ، متوسط زمانی که شخص در شغل جدید خود باقی می ماند مهم است . برای یک شرکت مشاوره هم موضوع با اهمیت این است که "خوب ، چه کار باید کرد؟" و همچنین "میزان تقریبی تاثیر طرحی که ارائه می شود". مشاورها از طریق پیمودن گامهایی مشخص در حل مسئله ، به این طرح و تاثیر آن دست می یابند. این مراحل در مکینزی عبارتند از: ۱- تعریف مشکل ۲- ایجاد ساختار برای "مسئله" (یعنی کسب اطمینان از اینکه همه موضوعات مربوطه از روش ^۱MECE پوشش داده شده اند). ۳- تقدم و تاخر مشکلات و حذف مسائل غیرضروری. ۴- تحلیل و ایجاد یک نقشه کار. ۵- مدیریت تحلیل. ۶- جمع بندی به منظور کسب نتایج معنی دار. ۷- تهیه یک گزارش مناسب. سرانجام ، گزارش می بایست به گونه ای اصلاح شود که مطابق با وضعیت مشتری باشد(از نظر توانایی های او ، منابع ، توان و قدرت اجرا) تا منتهی به یک تاثیر محسوس شود. در بسیاری موارد می توان فهرستی از چند موضوع مهم را تنظیم کرد اما نکته مهم این است که تشخیص بدهیم کدام موضوع ، بیشترین اهمیت را در ارتباط با مسئله اصلی دارد. مثلا گاهی در صنعت خودرو ممکن است موارد اضافی مثل ارگونومیک بودن ، صرفه جویی در مصرف سوخت و زمان ارائه محصول جدید ، بالاتر از موارد به ظاهر اصلی ، یعنی ایمنی و طراحی ، قرار گیرند. مشکل

^۱ MECE-1 (تلفظ می شود "me.see") مخفف Mutually Exclusive and Collectively Exhustive ، روشی

است که شرکتهای مشاوره مدیریتی بخصوص مکینزی برای مرتب کردن اطلاعات بکار می برند . در این روش هیچ دو موردی نمی توان یافت که با هم تلاقی داشته باشند و یا هیچ موردی نیست که خارج از این سازماندهی اطلاعات باشد. مثلا اگر مشتریان را بر اساس علایق طبقه بندی کنیم خلاف MECE است زیرا ممکن است یک مشتری دارای بیش از یک علاقه باشد. اما اگر آنها را بر اساس سن طبقه کنیم ، هیچ کس نیست که همزمان در دو گروه قرار گیرد (Mutually Exclusive) ضمن اینکه همه را طبقه بندی کرده ایم (Collectively Exhustive) - مترجم

یکی از مشتریان در این صنعت این بود که چگونه یک اتومبیل جدید را در ۳۶ ماه آینده تولید کند. بنابر این آنچه برای او دغدغه اصلی شده بود مفهوم "محصول در بازه زمانی عرضه آن" بود. اینجا بود که تیم ما به برنامه زمانبندی ارائه محصول پنج شرکت خودروساز برتر دست یافت و آنها را تحلیل کرد. در این مقایسه، مشخص شد که برنده، شرکت تویوتا است، با کوتاه ترین زمان عرضه محصول جدید یعنی ۲۴ ماه، و بازنده یک شرکت دیگر با زمان عرضه محصول ۴۰ ماه. یک فاصله باورنکردنی بین این دو بود!

از نظر منطقی می بایست سوال بعدی این باشد که چرا؟ اختلاف زمانی در عرضه محصول جدید را می شود به تعداد پلتفرم هایی که هر خودروساز دارد نسبت داد. تویوتا کمترین پلتفرم را دارد و بیشتر اتومبیل هایش را در سراسر دنیا روی همان پلتفرم ها می سازد. تویوتا بخش طراحی اش را مجبور می کند طراحی ها را بر اساس همان پلتفرم ها انجام دهد لذا راه طولانی طراحی پلتفرم را کاهش می دهد. این اطلاعات برای مشتری ما به منزله طلا بود و همان چیزی بود که واقعا اهمیت داشت.

وقتی شما سعی تان را روی موارد با اهمیت بگذارید، مطالب فرعی خودبخود در جای خودشان قرار خواهند گرفت. کارآفرین های موفق می گویند "نگران نباشید اسم شرکت تان را چه بگذارید. وقتی محصول یا خدمت شما در شرف عرضه باشد، اسم شرکت نیز خودبخود مشخص می شود." اما هنوز هم افراد زیادی هستند که روی چیزهای غیرمهم، از جمله اسم شرکت، لوگو و یا اینکه شکل کارت ویزیت چطور باشد تمرکز می کنند. البته که این موارد هم مهم هستند اما، بخصوص در ابتدای کار، از اهمیت کمتری برخوردارند. تمرکز روی مواردی که واقعا مهم هستند، به آسان و روان کردن تلاشهای شما کمک می کند. اگر کارآفرین هستید، روی خلق خدمت اصلی که کسب و کار شما

عرضه می کند تمرکز کنید سپس آن را در معرض آزمایش قرار دهید. تکرار کردن و بازگو کردن آن ایده با هر تعداد افرادی که مقدور باشد، اهمیت دارد. با هر شک یا احساس خطری که در مورد کار اصلی دارید روبرو شوید. اگر بعد از طی این مراحل به خودتان می گوئید "وقتی امور روی غلطک بیافتند این کار را شروع می کنم"، بلافاصله از خودتان بپرسید "الان هم می توانم این کار را انجام بدهم؟ چرا که نه؟" سپس گامهای لازم را به جلو بردارید. این قدمها معمولاً بصورت اقدام به تصمیم گیری، نتیجه گیری از خروجی ها و محدود کردن راه حل ها برای اتخاذ راه حل نهایی است. همیشه به دنبال مطلبی باشید که از همه مهمتر است چه در کسب و کار باشد و یا در پروژه های شخصی یا مواری که مربوط به افزایش مهارتهای شما است و یا مربوط به سلامتی و یا ارتباطات شما باشد.

حالا این سوال مطرح می شود که چگونه این تمرکز و تشخیص تقدم و تاخر را می توان اجرا کرد؟ سه راه میانبر وجود دارد: ۱- با تشخیص میزان "فوریت" و "ضرب الاجل" بودن کارها. ۲- تصور کردن شیوه های تصمیم گیری. ۳- تشخیص تقدم و تاخر بر اساس کمیت و تاثیر اقتصادی.

اولین و آسان ترین شیوه، کار کردن روی موارد فوری است که ضرب الاجل آنها به زودی فرا می رسد. می بایست در ذهن خودتان (بدون اینکه نیاز به نوشتن روی کاغذ باشد) با جدیت، زمان لازم برای انجام یک کار بخصوص را در نظر داشته باشید. هر چند ممکن است گاهی تخمین زمانی شما اشتباه باشد اما نقطه شروع خوبی است و با استفاده از آن می توانید کارهای غیر فوری که در آینده دور هم می توان انجام داد، از ذهن خارج کنید. واقع بین باشید. مثلاً طراحی لوگوی شرکت ممکن است مهم و فوری به نظر برسد اما در واقع

اینطور نیست. لوگوها همیشه تغییر می یابند پس بهتر است آن را مدتی به حال خود بگذارید. مثلا لوگوی گوگل را در نظر بگیرید. گوگل اصلا لوگوی ثابتی ندارد و دائما شکل ظاهری صفحه جستجوی آن تغییر می کند.

دوم ، تصور کردن شیوه های تصمیم گیری . گاهی در مکینزی در زمان بررسی بازار و یا برند ، تمرینی را انجام می دادیم به نام "مراحل تصمیم مشتری" . در این تمرین سعی می شد تصور کنیم کجا ، چگونه و چرا مشتریها تصمیم می گیرند یک محصول بخصوص را خریداری نمایند. از طریق چشم انداز بیرونی و درونی در مورد مشتریهای هدف ، به درک عمیقی در این مورد می رسیدیم. منظور از چشم انداز بیرونی این است که وضعیت مشتری بر اساس بررسی های اولیه ، نوع ارتباط های او با بازار بصورت آنلاین یا آفلاین ، زمانبندی این ارتباطات ، تحقیقات در مورد مشتری و سایر عوامل ، بررسی می شود. منظور از چشم انداز درونی این است که چارتر تصمیم گیری مشتری برای خرید را بتوانیم ترسیم کنیم که به آن درخت تصمیم گیری مشتری می گوئیم . مثلا اگر در صدد خرید یک تلویزیون جدید باشد به دنبال پنج یا شش متغیر تاثیر گذار بر او هستیم و این متغیرها را رتبه بندی می کنیم. قیمت ، برند ، اندازه ، نوع(LED/LCD یا OLED) و نیز ویژگیهای دستگاه ، از قبیل HD بودن . در این مورد معمولا مشتری ابتدا به سایز و اندازه تلویزیون فکر می کند. سپس موضوع برند و قیمت برای او اهمیت دارد یا ممکن است سایز تلویزیون را بر اساس برند و قیمت آن تعیین کند. این تصمیم ها در واقع شاخه های همان درخت تصمیم گیری هستند. وقتی فکر می کنید در هر شرایط ، چه موردی می تواند اهمیت داشته باشد ، مهم است که این نوع درخت تصمیم گیری را در ذهن خود تجسم کنید.

سوم ، تشخیص تقدم و تاخر بر اساس کمیت و تاثیر اقتصادی . این روش هنوز هم یگانه راه مستقیم و بسیار با ارزش برای اغلب افراد است. به عبارت دیگر این روش به عنوان "شاخص کلیدی عملکرد" (KPI) و یا تشخیص میزان فایده اقدامی است که در حال انجام آن هستید . به عنوان مثال نویسنده ها دوست دارند کتاب بخوانند و تحقیق کنند. گاهی خودم مجذوب موضوعی می شوم و مدت زیادی از وقتتم را روی مطالعه آن می گذارم. با این حال ، به عنوان یک نویسنده ، مقدار نگرارش من است که مشخص می کند تا چه حد واقعا در آن موضوع پیشرفت داشته ام ، نه میزان مطالعه من ، و این تنها راه برای نیل به محصول نهایی از کارم است. نویسنده ها برای نوشتن ، وقت می گذارند. پس اینکه سه ساعت برای تحقیق وقت بگذارم و بعد فقط سه جمله بنویسم به معنی این است که کار زیادی انجام نداده ام. این موضوع ، ساده به نظر می رسد اما بیشتر ما از آن غافل هستیم . به همین نحو ، موسیقیدانها را در نظر بگیرید. کار اصلی آنها ساخت موسیقی است اما ممکن است به آهنگ سایر موسیقیدان ها هم برای الهام گرفتن گوش کنند. شما باید بدانید چه کاری مستقیما با پول سر و کار دارد. این روش ، واضح ترین راه برای تمرکز بر کارهایی است که واقعا اهمیت دارند.

حتی زمانی که این کتاب را می خوانید روی فصلهایی که اهمیت بیشتری برای خود شما دارند کار کنید. ممکن نیست بشود روی اجرای همه فصلها به یکباره تمرکز کرد.

سعی کنید در هر زمان ، با تمرکز بر "خودسازی" ، به اجرای یک مورد بپردازید.

قانون دوم: کارهای دشوار را اول وقت شروع کنید

در یک سرود قدیمی هندی آمده است: "طعمه ، نصیب پرنده ای می شود که اول وقت بیاید". ساعت‌های اول روز ، آرام و ساکت هستند. وقت خوبی برای تنها بودن است. ضمناً اگر صبح زود بیدار شوید و شروع به کار کنید باید به خودتان ببالید چون در این ساعات ، بسیاری از افراد هنوز در خواب هستند. در عوض شما برای خودتان یک فنجان قهوه می ریزید و پشت میزتان می نشینید. بعد به خودتان می گوئید: "الان وقت این است که کارهایی را انجام دهم" اما این سوال مطرح است که می بایست در آن ساعات اول صبح روی چه کارهایی تمرکز کنید؟ پاسخ این است که : "کارهای دشوار". کارهای دشوار کدامها هستند:

- کارهایی که کمتر تمایل به انجام آنها دارید.
- کارهایی که نتیجه آنها در بلند مدت است و نه زود بازده.
- کارهایی که معمولاً انجام آنها را به بعدازظهر موکول می کنید تا سه چهارساعت وقت داشته باشید که به آنها رسیدگی کنید.
- کارهایی که نیاز به توجه کامل دارند.
- کارهای دشواری که انجام آنها را به تاخیر می اندازید.
- کارهایی که نمی دانید چگونه آنها را شروع کنید و برای این کار نیاز به کمک دارید. نیاز هست آنها را شروع کنید و درحین اجرا به آنها فکر کنید.
- کارهایی که اگر زود شروع نکنید و یا اجرای بعضی موارد آنها را به دیگران واگذار نکنید ، ناگزیر خواهید شد خودتان همه آن را تا آخر انجام دهید.

چند مثال از کارهای فوق الذکر:

نوشتن خلاصه گزارشها

تدوین برنامه های اجرایی برای هر بخش و زمانبندی آنها برای سه ماه آینده

مشخص کردن اهداف و خروجی های نهایی

آماده کردن مطالب مهم برای حضور در کارگاه های آموزشی مدیران اجرایی
ارشد

ارائه مطالب یا اطلاعات جدید در کارگاههای گروهی

آماده کردن ایمیل ها برای اقدام یا اجرای کارها

و خلاصه همه اموری که نیازمند ابداع ، خلاقیت و تصور هستند.

در مقابل ، اوقات ارزشمند صبح را برای این امور تلف نکنید:

& ویرایش مطالب

& غلط گیری مطالب

& اضافه کردن جملات و یا افزودن اسلایدهای بیشتر برای ارائه در جلسات

& پاسخ به ایمیلها و درخواستها

& کارهای بی ارزش مثل ایجاد فهرست تماس ایمیل همه اعضای پروژه

پس چه موقع برای انجام کارهای کم ارزش تر(که البته لازم نیز هستند)
مناسب است؟ شب .

معمولا شما بعد از یک روز کاری کاملا خسته هستید. با وجود اینکه شبها ساکت تر است اما توان فکری لازم برای بررسی نتیجه کار تیمی، مسایل مشتریها، تمرکز روی کارهای با ارزش، بررسی موضوعات مشکل، انجام خلاقیت در امور و یا تفکر در مورد آینده را ندارید. فقط می خواهید فکرتان را آزاد کنید و این بهترین زمان برای مشغول شدن به کارهای جنبی است که نیروی فکری کمتری را لازم دارند.

ایجاد این عادت که زود از خواب بیدار شوید و شبها هم زود بخوابید، زمینه خوبی برای تبدیل شدن به یک رهبر امروزی است. با نگاهی سریع به ساعت بیداری ۲۱ مدیرعامل مطرح جهان مشخص می شود که ۸۰٪ آنها قبل از ساعت ۶ صبح از خواب بیدار می شوند. سحرخیز ترین آنها Sergio Machione مدیرعامل فیات و کرایسلر است که ساعت سه و نیم صبح از خواب بیدار می شود تا با طرفهایش در بازار اروپا ارتباط داشته باشد. رهبران معروفی همچون Richard Branson مدیرعامل گروه ویرجین، ساعت یک ربع به شش و Howard Schulz مدیرعامل استارباکس ساعت ۵ صبح بیدار می شوند که هر دو نفر، بیزنس های جدیدی را تجربه کرده اند.

{ سایر مدیران عامل و بنیانگذارانی که سحرخیز هستند می توان از این افراد نام برد: Tim Armstrong (مدیرعامل سایت AOL)، Karen Blackett (مدیر اجرایی شرکت Media.com)، Hans Vestberg (شرکت اریکسون)، Ursula Jeff Immelt (شرکت جنرال الکتریک)، Indra Burns (مدیرعامل سابق زیراکس و مدیر کنونی VEON)، Nooyi (رئیس هیئت مدیره شرکت پپسی)، Bob Iger (رئیس هیئت مدیره شرکت دیسنی). }

حالا ببینید بیشتر رهبران مورد علاقه شما چه می کنند. چه ساعتی ایمیل هایشان را می فرستند؟ بیشتر آنها در ساعات اولیه صبح این کار را انجام می دهند البته غیر از آنهایی که ۲۴ ساعته می بایست با دیگران در تماس باشند و البته بیشترشان هم ، مثل ما ، در صنعت مشاوره ، فعال هستند . در یکی از پروژه ها ، مدیرخدمات پس از فروش یکی از شرکتهای قدری در طی ساعات کاری مشغول بود که توانستم فقط اول صبح با او ارتباط داشته باشم. من و او ساعت هفت و ربع صبح در کافی شاپ شرکت در طبقه اول نشستیم تا در مورد افزایش موجودی انبار و موضوع مرجوعی ها صحبت کنیم. مدت ۳۰ دقیقه که با او صحبت کردم مفیدترین نیم ساعتی بود که تاکنون داشته ام. چندماه بعد که نزد او رفتم هنوز مجذوب آن جلسه بود و به همین خاطر دوستان خوبی شده ایم. آدم خوش شانسی هستم ، از نظر سنی هر قدر جوان تر باشید و صبح زود برای انجام کارها اقدام کنید ، بیشتر مورد احترام و قدردانی خواهید بود. البته همه ما این دوران را گذرانده ایم و می دانیم تا چه اندازه سحرخیز بودن برای انجام کارها ، در دوران جوانی ، مشکل است.

سحرخیزی برای انجام کارهای دشوار از نظر علمی نیز قابل توجیه است. درجه حرارت بدن در مدت روز به میزان نیم درجه سانتیگراد متغیر است که کمترین آن در ساعت ۴ یا ۵ صبح است . در این زمان مغز شما بر عکس بدنتان ، وقتی خنک تر است بهتر کار می کند. درجه حرارت بدن حدود ساعت ۷ شب به بعد شروع به کاهش می کند تا به حداقل خود در ساعت چهار و نیم صبح برسد. سپس مجددا شروع به افزایش می کند و به این وسیله سیگنالی می فرستد که باید از خواب بیدار شویم. زمان می برد تا بدن خودش را با برنامه روزانه تطبیق دهد و در این مدت چندین بار تغییراتی روی نحوه کارکرد شما رخ می دهد. گاهی صبح ها به نحو باورنکردنی مشکل است بتوانیم کار کنیم یا روی موضوعی تمرکز کنیم. بیدار هستیم اما مایل نیستید کار را شروع

کنید. در چنین مواقعی توصیه من این است که: هیچ ایمیلی برای اقدام کاری ارسال نکنید، هیچ مطلب یا اطلاعات جدیدی را به جلسات گروهی ارائه نکنید و روی هیچ طرحی هم کار نکنید بلکه روز را فقط با مطالعه شروع کنید. یک کتاب کسب و کار بردارید (یا هر کتابی که به نحوی به شما کمک کند - خود من به این کار معتاد هستم) و بخشهایی را که دوست دارید بخوانید. می بینید پس از ۵ یا ۱۰ دقیقه انگیزه لازم برای پرداختن به کارهای مهم را پیدا کرده اید.

قانون سوم: با استفاده از نشانه های کوچک، تغییرات بزرگ ایجاد کنید

شما در چه کاری خبره هستید؟ نقاط قوت شما کدامند؟ فقط یک دقیقه فرصت دارید پاسخ را بنویسید.

هنوز به یاد دارم که مدتها پیش، این تمرین را به ما داده بودند که ۱۰۰ صفت مختلف که بیانگر خودمان باشد را روی کاغذ بنویسیم. باور کنید کار پرحمتی بود که بتوانیم صد کلمه مثبت را جور کنیم اما من همانطور که خواسته بودند انجام دادم. نهایتا استاد به ما گفت هر کدام دور کلماتی که شبیه تر به خصوصیات خودمان است دایره بکشیم و آخر کار، یک کلمه نهایی را انتخاب کنیم. کلمه من، واژه "جالب" بود. دوست داشتم کارهای جالب انجام دهم، آدمهای جالب را ملاقات کنم، به مکانهای جالب بروم و زندگی جالبی داشته باشم. مثلا کنجکاو بودم بینم تسلط پیدا کردن به یک زبان جدید چگونه است. برای همین زبان چینی را (به عنوان سومین زبان) یاد گرفتم. حالا با شگفتی حس می کنم زبان چینی را بطور غریزی صحبت می

کنم یعنی پیچ و خم های این زبان را فهمیده ام و تلفظم مثل افراد محلی است. جالب نیست؟

کسانی که به مرحله رهبری می رسند عمیقا خود را می شناسند و می دانند در چه چیزی مهارت دارند و چگونه نقاط قوت شان را تقویت کنند. این روش سبب جدا کردن رهبران از سایر افراد می شود که این هم موضوع ظریفی است. تاکید ما در مکینزی این بود که متمایز باشیم. ناگزیر بودیم در مدت زندگی شغلی به عنوان مشاور، پس از ارزیابی هر پروژه (به این مرحله "بازنگری انجام کار" می گفتیم) و در دوره ششماهه سیکل بررسی پروژه (به این مرحله "بازنگری نیم ساله" می گفتیم) در مورد "تمایز بودن" فکر کنیم. مرتبه "تمایز بودن" بالاترین رتبه ای است که می توانستیم کسب کنیم. وقتی اطراف شما همکارانی با مهارتها و مدارک علمی سطح بالا و ضرب هوشی بالا باشند، خیلی مشکل است اگر بخواهید با روش سنتی یعنی فقط با پشتکار و سخت کوشی، نشان دهید که آدم متمایزی هستید. در چنین جمعی، همه افراد، سخت کوش و با پشتکار هستند پس چه کار دیگری باید انجام می دادیم تا متمایز شویم؟ اینجاست که می توانید با استفاده از نشانه های کوچک، تغییرات بزرگ ایجاد کنید. این عبارت شبیه قانون پارتو (Pareto) یا همان قانون ۲۰-۸۰ است. قانون پارتو توسط Vilfredo Pareto مطرح شد. وی بیان می کند که ۲۰٪ داده ها به سیستم، مسئول ۸۰٪ خروجی آن است. قانون پارتو یک روش مفید برای حل مسئله است. مثلا یکبار در بررسی علل عدم موفقیت یک کارخانه، متوجه شدم ۲۰٪ قطعات معیوب، علت ۸۰٪ عدم کارکرد صحیح دستگاه می شود. چرا ما هیچ وقت این قانون را یک قدم جلوتر، در زندگی روزمره خودمان و امور مربوط به رهبری، اجرا نمی کنیم؟ آیا باز هم آن را به کار نخواهیم برد اگر بدانیم این قانون سبب افزایش شانس ما برای موفقیت خواهد شد؟

یکبار یکی از مدیران پروژه می گفت به مشتری چینی اش کمک کرده متن سخنرانی را به انگلیسی آماده کند. برای این مدیر پروژه ، که به هر دو زبان چینی و انگلیسی تسلط داشت ، ترجمه به انگلیسی کار ساده ای بود. او هرچه مشتری به زبان چینی گفته بود را به انگلیسی ترجمه کرد. مشتری که قبل از این آشنایی ، نگران بود نتواند سخنرانی مناسبی داشته باشد بسیار از مدیرما تشکر کرد. اگر داستان به اینجا ختم می شد موضوع جالبی نبود. اما جالب است بدانید نه تنها این مشتری یک عضو تاثیرگذار در تیم مدیریتی شرکت خودش بود بلکه مقام بالایی در آنجا داشت. آنها همدیگر را فقط یکبار در یک کمیته راهبری دیده بودند. آنچه در مورد همکار مدیر من در مکینزی جالب بود این است که او فقط یک نشانه کوچک از اضطراب در مشتری دیده بود و حس کرده بود او به کمک نیاز دارد بنابراین بدون تامل و تردید به وی پیشنهاد کمک داد. بعدا به مرور که این پروژه پیش رفت ، شایع شده بود که مکینزی می تواند حتی بیشتر از وظایف خود به مشتری کمک کند. آن مدیر پروژه با انجام چنین کار کوچکی نه تنها یک ظاهر متمایز در ذهن مشتری ایجاد کرد بلکه برای خودش در بین مدیران مکینزی نیز ایجاد تمایز نمود.

آنچه من از این داستان دریافتم فقط توانایی مدیر پروژه ، در دریافت علامتهای اضطراب در مشتری نیست بلکه حساس بودن کلی وی به علامتهای کوچک ، قابل تقدیر است. یکبار در هنگ کنگ در رستوران انگلیسی که غذاهای سالم سرو می کند ، به نام Pret A Manager ، همکاران من در حال بحث با یکدیگر در مورد عواقب سرو بیسکویتهای شکلاتی پرکالری در کنار ساندویچها و سالادها بودند. بعد از اینکه آنها سفارش غذایشان را ، البته بدون آن بیسکویتهها دادند ، متوجه شدند صندوقدار هزینه دو عدد بیسکویت شکلات دار را از هر غذا کم کرده است. یکی از همکاران با تعجب برگشت که هزینه بیسکویتهها را بدهد اما صندوقدار لبخندی زد و به شوخی گفت "دفعه دیگه!"

کمترین شکی نیست که همکاران من مجدداً به این رستوران در هنگ کنگ و یا شعبه‌ای از آن در هر جای دیگر مراجعه خواهند کرد. به نظر می‌آید آن صندوقدار، فن دریافت علامتهای کوچک را بلد بود.

بنابراین آنچه شما از فردا باید آغاز کنید همان استفاده از نقاط قوت خودتان برای ایجاد تغییرات شگرف و با استفاده از دریافت نکات و علامتهای کوچک است. این هم از موضوعات جالبی است که پی بردم.

قانون ۴: یک پاسخ ۳۰ ثانیه‌ای برای هر چیز داشته باشید

برای اینکه کسی را، بخصوص در سطح مدیران ارشد، تحت تاثیر قرار دهید، جوابهای کوتاه، نقش بزرگی دارند. پس از سالها تجربه به این نتیجه رسیدم و آن را "پاسخ ۳۰ ثانیه‌ای" نامگذاری کردم. توضیح اینکه، توانایی کنارهم قراردادن انبوهی از اطلاعات به نحو سریع و مناسب (مثل اطلاعاتی که از جلسات متعدد به دست می‌آید) قابلیتی ارزشمند و نادر است. تلفیق اطلاعات به نحو فوق، طبعاً نمی‌تواند خیلی از جزئیات را در بر داشته باشد اما درعین حال خیلی هم کلی نخواهد بود. ضمن اینکه می‌بایست چنین جمع‌بندی از اطلاعات را به گونه‌ای انجام دهید که برای شنونده قابل فهم باشد. یکی از توانایی‌های مدیران ارشد این است که قادرند طول پاسخ‌شان را برای مخاطبین مختلف تنظیم کنند. نیاز به تمرین دارد، اما آنقدر موضوع ملموسی هست که می‌توانید از همین امروز شروع کنید.

تمرین این کار با داشتن یک جواب از پیش آماده، آغاز می‌شود. اخیراً با مدیرعامل سابق یک شرکت تولید وسایل ورزشی قرار ناهار داشتم. در آن جلسه، بیشتر در مورد ارتقای توانایی‌های رهبری صحبت می‌کردیم. از من پرسید غیر از مشاوره به ایشان به چه کار دیگری مشغول هستیم. گفتم اخیراً

یک سخنرانی داشته ام . پرسید در مورد چه موضوعی؟ گفتم مربوط به چالشهای سازمانی در چین بود. پرسید خوب چالشهای سازمانی چه هستند؟ سوال او ، یک پاسخ طولانی را می طلبید اما من چهار مورد مختلف را برای اینکه خودش یکی را انتخاب کند به او گفتم. او روی این مورد تمرکز کرد که "هزینه های بالای دستمزد، بزرگترین علت عدم نگهداری منابع انسانی در سازمانها نیست" . این موضوع را از این جهت به او گفتم زیرا می دانستم به موضوعاتی از قبیل "نگهداری کارمندان" ، "آموزش" و "توسعه" علاقه مند است.

بگذارید شفاف تر بگویم ، این واقع بینانه نیست که سعی کنید یک سری اطلاعات سنگین را در یک زمان تحویل دیگران بدهید . می بایست چند اصل را در این مورد به خاطر داشته باشید. اولین اصل ، "کلیک مجدد" (-Double Click) است . کلیک مجدد ، شبیه موقعی است که شما یک شرح در مورد یک محصول یا خلاصه کوچکی از یک کتاب پرفروش را در سایتهای فروش اینترنتی می خوانید. درست است که این اطلاعات خلاصه شده ، می توانند شما را علاقه مند به محصول یا موضوع بکنند اما آنقدر کافی نیست که اقدام به خرید کنید. به همین دلیل در چنین شرایطی ، لینکهای مربوطه را نیز کلیک می کنید تا بیشتر بدانید. پاسخ ۳۰ ثانیه ای هم مثل همین است . یعنی شما به شنونده فقط این فرصت را می دهید که توجه خود را به موضوع مربوطه جلب کند.

اصل دوم این است که عادت کنید سوال اصلی که مخاطب در ذهن خود دارد را از بین همه سوالها جدا کنید. بگذارید یک مثال بزنم. مدیر ارشد سوال می کند " پروژه چطور پیش می رود؟" در این حالت نیاز است شما بلافاصله

خودتان را جای او بگذارید. او می خواهد چه چیز را بداند؟ شاید موضوع در بین یکی از چهار سوال زیر است :

۱- وضعیت کلی پروژه چگونه است؟ خوب یا بد؟

۲- دانستن یکی دو مثال از کارهایی که می توانند پروژه را پشتیبانی کنند؟

۳- برنامه من برای مواجهه با هر مشکلی در این پروژه چیست؟

۴- او (مدیر ارشد) چگونه می تواند در این پروژه کمک کند؟

معمولا بهترین راه پاسخ به سوالات در مورد جزئیات ، این است که آنها را در یک چهارچوب ریاضی قرار دهیم. در یک معادله ، چه اعدادی را می بایست به جای متغیرها بگذاریم تا پاسخ قانع کننده ای برای سوال اصلی به دست آید. به عنوان یک رهنمود ، در کار ما می توانید به جای عدد ، از "دینفع های سازمان" ، "فرآیندها" و یا "برنامه های زمانی" استفاده کنید.

اصل سوم این است که شما می بایست به پاسخی که میخواهید بدهید مثل بازی دارت فکر کنید. در بازی دارت از خارجی ترین دایره شروع می کنید تا نهایتا سوزن را به مرکز صفحه بزنید. در پاسخ به دیگران نیز می بایست اشاره های قابل درک برای مخاطب داشته باشید تا در نهایت به هدف اصلی برسند. بنابراین پاسخ دادن به سوال در واقع چندین قدم پیش بینی کردن پاسخ اصلی است مثل بازی شطرنج که می بایست چندین حرکت آینده حریف را پیش بینی کنید. حال چرا می بایست پاسخ ۳۰ ثانیه ای را تمرین کنید؟ به این دلایل:

الف) آمادگی ذهنی خود را برای درک آن چیزی که دیگران به دنبال آن هستند ، تقویت می کنید.

ب) مهارت خودتان را در تلفیق اطلاعات و نتیجه گیری ، افزایش می دهید.

ج) در ارائه مطلب به دیگران پیشرفت خواهید کرد.

د) ناخودآگاه ، توانایی خود را برای رسیدن به مقام مدیرعاملی تقویت خواهید کرد.

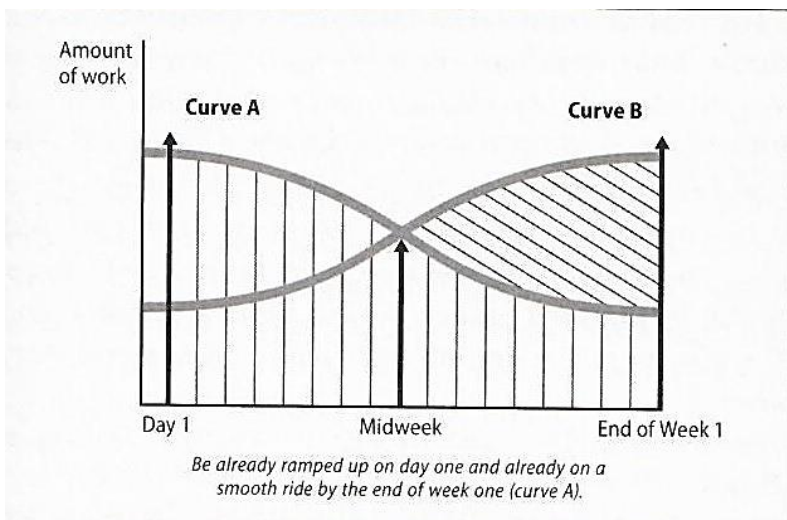
قانون ۵: در همان اول پروژه، همه توان تان را روی انجام آن بگذارید.

یکی از مدیران پروژه که اکنون مدیر گسترش و توسعه است می گفت: "همانطور که آخرین روز پروژه که همراه با گزارش پیشرفت کارها است ، با کار زیاد و خستگی همراه است ، روز اول هر پروژه نیز کار فشرده و زیاد می طلبد."

می بایست در اولین هفته ای که پروژه را به دست می گیرید ، بدرخشید زیرا تصور همه افراد ذینفع (اعضای تیم ، مشتری و نیز مدیران ارشد سازمان) در همین زمان در مورد شما شکل می گیرد. بنابراین لازم است ، " هر قدر نیروی فکری و فیزیکی دارید ، در همین زمان صرف کنید ". این از جملاتی است که مدیران ارشد آن قدر تکرار کرده اند که در ذهن مانده است .

در شرکت مکینزی ، خروجی این کار فشرده در هفته اول پروژه را ، "تهیه پاسخ یک هفته ای" می گویند.

به شکل ۱ نگاه کنید:



در این شکل، منحنی های A و B و ناحیه پایین آنها نشان داده شده است. ناحیه زیر منحنی ها، همان خروجی کار یا فعالیتی است که انجام شده و خاتمه یافته است. منحنی A در همان روز اول به بالاترین سطح خود می رسد در حالیکه منحنی B به تدریج افزایش یافته و در پایان هفته اول به بالاترین نقطه می رسد. در واقع فضای زیر هر دو منحنی، یکسان است به این معنی که در هر دو یک مقدار کار انجام شده اما معنی آنها یکسان نیست. مشتریها و مدیران ارشد از منحنی A به مراتب بیش از منحنی B رضایت خواهند داشت.

جلو انداختن کارهای پروژه راهی است برای نشان دادن اینکه شما تا چه حد سریع کارتان را یاد می گیرید و آنچه را یاد گرفته اید به کار می بندید و شیوه زندگی خودتان را با آن منطبق می کنید. یکی از مدیران شرکت مشاوره و کاریابی Egon Zehnder (این شرکت توسط تعدادی از مشاورین سابق مکینزی اداره می شود) به من می گفت کسانی که سریع یاد می گیرند و آموخته

هایشان را سریع بکار می بندند شانس بالاتری برای تصدی زودهنگام پسته‌های مدیریتی دارند زیرا افرادی با این مشخصات ، کم هستند. در واقع ، تغییرات متناوب و دائمی در کسب و کار و صنعت بطور روز افزون چنین مهارتی را می طلبد. با این وصف می توان گفت مهارت در جلو انداختن بار سنگین کارها نشانه موفقیت در آینده خواهد بود.

اما چگونه کارهای یک پروژه را جلو بینداریم؟ چه اقداماتی باید انجام داد؟ برای اینکار نیاز دارید در هفته اول یک "سبد از کارهای اساسی" را تهیه کنید. با این طرز تفکر پیش بروید که اول X را انجام می دهیم و بعد Y را. اگر می توانید هر دو را همزمان انجام دهید ، همین کار را کرده و تماش کنید. موارد اساسی لازم :

۱- از مدیران ارشد بخواهید تا جایی که امکان دارد برای شما وقت بگذارند.

ایده آل ترین حالت این است که چند ساعتی از وقت مدیران ارشد را در همان روزهای اول به خود اختصاص دهید. آنچه که مهم است نحوه نگرش شما به موضوع است . قبل از اینکه فکرش را بکنید ، درگیر پروژه خواهید شد پس بهتر است خودتان ، الان شروع کنید. از اینکار دو فایده نصیب شما خواهد شد:

(الف) شانس این را خواهید داشت که پیشاپیش ، نتیجه کار را شکل دهید ، پروژه را برنامه ریزی کنید و جزئیات را معلوم نمایید.

(ب) به شما به عنوان شخصی قابل اتکا ، با بازدهی بالا و قدرت یادگیری سریع نگاه خواهند کرد.

۲- خط مقدم پروژه که حرف آخر را در آنجا خواهید زد ، بشناسید و به آن بپردازید.

آنچه مشاورین مکینزی را از نظر تشخیص و طرح مسئله قوی کرده است همان توانایی آنها در تبدیل نمودارها و چارت های به ظاهر زیبا شده سازمانها به نکات کلیدی مشخص و واضح در قالب نرم افزار word است . مثلا وقتی یک پروژه مربوط به " رشد و استراتژی" را برای یک شرکت رسانه ای انجام می دادیم ، فقط سه پرسش اساسی را مطرح کردیم که پاسخ به آنها جواب پروژه ما بود: الف) امروز شرکت در کجا ایستاده است؟ ب) مزیت نسبی شرکت چیست و به چه سمتی می رود و کجا کسب و کارش را رشد می دهد؟ ج) چه نوع قابلیتها و یا منابعی مورد نیاز است؟

مسلمنا به عنوان یک رهبر ، مایل نیستید افراد تیم روی موضوعات نامربوط کار کنند و طبعاً از افراد تیم نخواهید خواست ساعتهای متوالی ، نمودارها و چارتهایی را درست کنند که اساساً استفاده نخواهند شد چرا که در اینصورت، اعتبار خودتان را به سرعت از دست خواهید داد. برای اجتناب از این اشتباه ، به موضوع اصلی پایبند باشید . یک زمانبندی تعریف کنید ، سپس یک ایده اولیه و یک نقشه کار با ذکر موارد قابل انجام برای تیم داشته باشید.

۳- پاسخ همه سوالات اساسی را بگیرید . نگویید فلان چیز را بعداً می پرسم.

برخلاف باورهای رایج ، پرسیدن ، نشانه بی خبری و ضعف نیست هرچند باید نکاتی را در این مورد رعایت کرد . مواظب باشید نحوه بیان پرسش ، زمان سوال ، چهارچوب آن و نحوه ارسال سوال ، شما را فرد بی کفایتی جلوه ندهد.

به هر حال قاعده عمومی این است که قبل از اینکه هفته اول تمام شود ، سوالها را بپرسید. این مدت یک هفته ، یک زمان پرسش "بی خطر" است . مشاورین مکینزی این نکته کلیدی را خیلی زود یاد می گیرند زیرا اولاً اگر چیزی که گفته شود دیگر تکرار نمی شود ، دوم اینکه ، از وقتهای فراغت ، مثل زمان صرف قهوه ، برای پرسیدن سوالهای حساس استفاده می کنند زیرا در اوقات فراغت برای هر دو طرف راحت تر است که صادقانه و غیررسمی صحبت کنند) مثل شرایطی که یک کارمند در یک هفته پرکار می خواهد مدیر را در جایی تنها پیدا کرده و درخواست مرخصی کند) ، فقط به خاطر داشته باشید این سوالهای مهم را بصورت کتبی ، مثلاً ایمیل ، نپرسید زیرا خیلی از افراد نمی توانند کتبا به شما پاسخ دهند . سوم اینکه سوالاتی که پاسخ های واضح و بدیهی دارند را بگذارید در مراحل بعد بپرسید مگر اینکه دانستن آنها برای موضوع شما ضروری باشد ، به هر حال چنین سوالهایی معمولاً پرسشهایی آسان هستند و می توانید خودتان برای یافتن پاسخ آنها وقت بگذارید. (رجوع کنید به قانون ۱۹: قبل از اینکه پاسخ سوالات مشکل را بدهید سه ثانیه صبر کنید) ، مثلاً اگر وارد یک پروژه شده اید و می خواهید جزئیات موضوعی مثل پروتون درمانی (Proton therapy) را بدانید ، بهتر است ابتدا مختصری از موضوع را ، مثلاً از طریق دیدن یک ویدیو در یوتیوب ، یاد بگیرید و بعد به دنبال جزئیات باشید. چهارم و دست آخر اینکه توانایی خود را در مورد تشخیص تقدم و تاخر سوالاتی که می خواهید مطرح کنید ، تقویت نمایید. در اینجا نمونه سوالاتی را آورده ام که همیشه در ذهن خود داشته ام:

@سوالات مربوط به نوع نگاه به موضوع : ذینفع های پروژه که می بایست ارتباط با آنها مدیریت شود چه کسانی هستند؟

@سوالات مربوط به ذینفع ها و کسانی که درگیر کار هستند: چالش ارتباطی بین افراد چیست؟

@سوالات مربوط به هدف و خروجی نهایی پروژه: بهترین سناریو کدام است؟

@سوالات مربوط به ریسک و خطرها: خطرهای اصلی کدامند؟

۴- اعضای تیم را ارزیابی کنید.

این را از دو طریق می توان انجام داد. اول ، با کسانی که قبلا تجربه همکاری با اعضای تیم را داشته اند صحبت کنید و در مورد نقاط قوت و میزان پیشرفت هر یک ، قبل از اینکه پروژه را شروع کنید ، بپرسید. دوم ، با هر یک از اعضای تیم در همان روز اول بطور خصوصی یک جلسه ۳۰ دقیقه ای بگذارید نه برای اینکه در مورد پروژه صحبت کنید بلکه برای اینکه با میزان یادگیری و انگیزه هر یک آشنا شوید. به احتمال زیاد ، هر یک از آنها نظراتی در مورد پروژه دارند. بهتر است یک جلسه جداگانه برای بحث در مورد دیدگاه افراد در این مورد ، مسئولیتها و کارهایی که می بایست انجام دهند همزمان با موارد ۲ و ۳ (که در بالا توضیح داده شد)، برگزار کنید.

۵- ملاقاتهای لازم را سازماندهی کنید.

هفته اول را می بایست به همه ملاقاتهای صرفا ضروری اختصاص دهید. بخصوص اگر مشاوره باشید که در حال حاضر فقط به یک مشتری سرویس می دهید. با وجود این ، هماهنگی با مشتری جهت اختصاص وقت مناسب به شما ، برای بررسی میزان پیشرفت کار و جلسات توجیهی ، بالاترین دغدغه در

هر پروژه است ، مثل رزرو بلیط تئاتر یا کنسرت که هر چه زودتر رزرو کنید ، جای بهتری نصیبتان می شود. اگر بتوانید این هماهنگی ها را زودتر انجام دهید ، یک مزیت در کار شما خواهد بود زیرا خواهید توانست منابع مورد نیاز را طبق زمانبندی های مشخص در کنار هم داشته باشید. مثلا اگر پیشاپیش بدانید فقط ۱۲ روز تا اولین جلسه بررسی میزان پیشرفت کار فرصت دارید ممکن است تشخیص دهید برای اینکار نیاز به زمان بیشتری خواهید داشت. اینکار بطور حتم ، یک تصویر واضح از برنامه ها برای شما ایجاد خواهد کرد.

۶- کارهایی که نیاز نیست خودتان انجام دهید به دیگری واگذار کنید.

با کارهایی که تاثیر مستقیم وانرژی بخش روی پروژه ندارند مقابله کنید. اینکار را با یک سوال ساده آغاز کنید: "آیا این کار را شخص دیگری می تواند انجام دهد؟" مواردی از قبیل خرید اقلام ، وصل کردن شبکه اینترنت ، ایجاد فهرستی از آدرسهای ایمیل و شماره تلفن های افراد ذینفع در پروژه ، و یا پرداخت هزینه های متفرقه . همه این کارها را فهرست کنید و ببینید می توانید اینها را به فرد دیگری واگذار کنید. نگران نباشید شما کلی کار دیگر دارید که می بایست طی هفته اول انجام دهید. همه توجه خود را به موارد اصلی و مرکزی کار که در شماره های ۱ تا ۵ گفته شد معطوف کنید.

خلاصه اینکه ، جلو انداختن کارها روشی است برای اینکه سرخود را بالای آب نگه دارید. اهمیت این امر فقط در شروع یک پروژه نیست بلکه این روش می بایست در همه زندگی کاری جریان داشته باشد. اگر بطور ناگهانی برای تاسیس شعبه به جای دیگری منتقل شدید و یا مسئول ایجاد مرکز توزیع دیگری در کشوری دیگر شده اید به خاطر داشته باشید که تا جایی که می توانید همان هفته اول تلاش کنید. اعتبار و اطمینانی که از این طریق ایجاد

خواهید کرد ، متمایز و غیر قابل انکار خواهد بود. منتظر زمانهای بعد نشوید. هر موقع امکان پذیر است کار را بلافاصله انجام دهید.

قانون ۶: تصویر درستی از آخر کار داشته باشید

فرض کنید مسافر یک هواپیما هستید . خلبان اعلام می کند تا ۳۰ دقیقه دیگر به زمین خواهید نشست . اما شما در حال دیدن فیلم روی مانیتور جلوی صندلی هستید ، هنوز ۵۰ دقیقه دیگر از فیلم مانده . چه کار می کنید؟ به احتمال زیاد دکمه سریع را می زنید تا فیلم سریع جلو رود و نزدیک به انتها شود و قبل از اینکه مانیتورهای مسافرین برای فرود ، خاموش شوند پایان فیلم را ببینید. لبخندی از موفقیت خواهید زد . یک روز دیگر هم پیروز شدید. به پایان رسانیدن کار اهمیت دارد. حسی از تکمیل و وضوح همراه خود دارد. بدون یک پایان ، فکر می کنید هنوز چیزی حل نشده . یک مثال دیگر: فکر کنید یک نفر مشاور از مکینزی استخدام کرده اید . دوست دارید او کدام یک از موارد زیر را به شما ارائه دهد:

۱- بیست و پنج صفحه کامل از طرح با ذکر اینکه ۲۵ صفحه دیگر هم ارائه خواهد شد(شماره صفحه گذاری هم نشان می دهد که تا ۵۰ صفحه ادامه خواهد داشت)

۲- پنجاه صفحه نیمه کامل که ۲۵ صفحه سفید در بین آن است اما شما می توانید اولین صفحه و سه صفحه آخر را تکمیل شده ببینید.

امیدوارم دومی را انتخاب کرده باشید . البته در حالت واقعی ، نهایتاً مکینزی طرح تمام نشده به کسی ارائه نمی کند ، اما شاید جالب باشد بدانید این حد از تهیه مدارک (که فقط اول و آخر آن مشخص است) در هفته اول یک پروژه

سه ماهه ، هنوز در شرکت انجام می شود. در واقع تلاش مکینزی بر این است که در اسرع وقت تصویری از نتیجه کار ایجاد نماید.

اگر موارد ۱ و ۲ انتخابهای ذکر شده فوق را در یک جا قرار دهید، یک ارائه کامل ظاهر خواهد شد. اگر در حال بیان پروژه برای عده ای هستید ، از اهمیت ارائه تصویری از آخر و سرانجام کار به مخاطب ، غافل نشوید . برای مخاطب مهم است که پروژه را با یک تصویر نهایی دریافت کند. حتی در مورد فیلم ، همه ترجیح می دهند از بعضی صحنه ها بگذرند برای اینکه آخر فیلم را ببینند . به همین نحو ، در مورد یک پروژه کاری ، مخاطبین مایل هستند به این حس برسند که نهایتا چه خواهد شد. افراد معمولا مایل نیستند مدت‌ها صبر کنند تا ببینند آخر کار چه می شود . به همین دلیل است که می بایست همیشه یک تصویر از آخر کار به مخاطبین بدهید.

در مکینزی به این تصویر ابتدایی از خروجی نهایی کار، "مدل اولیه (dummy chart)" و به صفحات طرح ، "طرح اولیه (ghost deck)" می گفتیم . ما مشاورها از این واژه ها استفاده می کنیم تا بدانیم چه کاری را قرار است انجام دهیم. در صورتی که تصویر نهایی غیرواضح باشد معمولا موضوع را با مدیران به بحث می گذاریم . برای ما مشاورها ، "مدل اولیه" ، بخش مهمی از کار است لذا بهتر است آنها را به مدیران ارشد نشان دهیم و نظر آنها را جویا شویم تا مطمئن شویم مدلها و طرحها را بر اساس مستندات منطقی تهیه کرده ایم و حاصل خیال و توهم نبوده اند. ضمن اینکه این کار از هدر رفتن وقت اعضای کم تجربه تیم جلوگیری می کند.

توماس ادیسون یک مخترع افسانه ای با ۱۰۰۰ اختراع ثبت شده بود. وقتی شما به زندگی این استاد بزرگ نگاه می کنید ، بش از اینکه مجذوب نبوع وی

شوید ، شیفته سخت کوشی ، آموختن از تجربه ها و بزرگی شخصیتش می شوید.

جمله معروف وی که می گفت "فقط ۱٪ نبوغ ، الهام است و ۹۹٪ آن ، پشتکار" ، برای همه آشنا است. اما آن چیزی که ادیسون را قادر ساخت با چنان ایمانی به دنبال کسب موفقیت باشد فقط پشتکار ، تلاش و بخت بلندش نبود بلکه قدرت پیش بینی او در مورد نتیجه کارهایش نیز بود. او از قبل می توانست تصور کند یک لامپ سیمی حباب دار چه شکلی خواهد داشت. چیزی که او نیاز داشت این بود که پس از ۱۰ هزار بار شکست نهایتا چنان لامپی را بسازد.

ادیسون ، نابغه آینده بود و قدرت او نیز در همین بود. فرض کنیم الان می خواهید یک کسب و کار ایجاد کنید. مثلا می خواهید شیرینی های کوچک بفروشید. اگر یک نفر از آینده به شما خبر دهد که با ۹۹٪ اطمینان ، شیرینی شکلاتی شما موفق خواهد شد آیا به کار خود ادامه می دهید؟ مسلم است که بله . چون فکر می کنید روی طلا نشسته اید لذا حتی اگر شرایط کار سخت باشد ، باز هم ادامه می دهید. در چنین وضعی ، سختی کار را احساس نخواهید کرد. آنچه ادیسون را حتی از سطح یک فرد آینده نگر هم بالاتر برد این بود که نگاه او به آینده صرفا محدود به کالا و محصول نبود بلکه او زمانی را می دید که تعداد زیادی از مردم از اختراع های او استفاده خواهند کرد. او آینده بینی تجاری نسبت به اختراع های خود داشت . این چیزی است که ادیسون را از دیگر مخترعین متمایز می سازد . وی با جدیت برای ثبت ابداعات خود می جنگید زیرا می دانست ثبت اختراع می تواند برای او دارایی فراوان و انحصار به همراه داشته باشد.

وقتی شما می دانید چه می خواهید طبعاً بهتر، سریعتر و با تلاش بیشتر کار خواهید کرد. معمولاً مردم دوست دارند از آینده یک کالای جدید خبر داشته باشند. برای اینکار می بایست تصویری از کالای نهایی وجود داشته باشد (یعنی جوابی که دنبالش هستیم) و نه اینکه این تصور به تدریج که کالا شکل می گیرد ایجاد شود.

یک سخنرانی را در نظر بگیرید. شخص سخنران می بایست از قبل بداند می خواهد سه مورد را با مخاطبین در میان بگذارد نه اینکه از موضوع اول به موضوع دوم و سوم بدون هدف حرکت کند و بعد تمام شود.

تصور خروجی کار (که بارها از آن صحبت شد) دقیقاً به چه معناست؟ این تصویر، همان چیزی است که مهندسين ساختمان و طراحان بکار می برند. یک تصویر سیاه و سفید و یا اسکلت اولیه چیزی که می خواهند نهایتاً خلق کنند. درست است که دستیابی به هدف، با کار تدریجی حاصل می شود اما از همان ابتدا باید بدانیم نهایتاً چه چیز خلق خواهد شد.

فصل ۱- بخش ۲: خوددار بودن (تامل قبل از انجام هر کار)

قانون های ۷ الی ۱۱ را در این مبحث بررسی می کنیم:

قانون ۷:

وقتی تحت فشار هستید لبخند را فراموش نکنید. لبخند زدن طی مذاکرات پر استرس سبب کاهش اضطراب و حفظ تمرکز می شود.

قانون ۸:

فراتر از شناختی که از خود دارید ، تلاش کنید، رشد کردن ، با زحمت همراه است و در خوشی اتفاق نمی افتد. برای رشد کردن نیاز به صبر و عمل دارید. روی زمان حال تمرکز کنید اما فراتر از محدودیتها فکر کنید.

قانون ۹:

همیشه بدترین حالت را تصور کنید. تصور وقوع بدترین سناریو سبب می شود سریع تر تصمیم بگیرید و به اقدامات بعدی خود نیز فکر کنید.

قانون ۱۰:

پیگیر باشید. پیگیری ، مهارت مهمی است که سبب افزایش اعتبار شما و ماندن در جایگاه برتر می شود. موارد را همواره یادداشت و پیگیری کنید.

قانون ۱۱:

با هیجان کمتری با دیگران مخالفت کنید.

از قانون ۲۴ ساعت و یک مکانیسم ارزیابی استفاده کرده و اقدام های شتاب زده را به نحوی منطقی به تاخیر بیندازید . به افرادی که با هیجانهای خودشان بالای ابرها پرواز می کنند گوش نکنید.

(منظور از قانون ۲۴ ساعت 24-hour rule این است که اگر در شرایط هیجان یا عصبانیت می خواهید تصمیم بگیرید یا کاری را انجام دهید ، ۲۴ ساعت صبر کنید یا بگذارید یک روز بگذرد بعد دوباره به آن فکر کنید.)

قانون ۷: وقتی تحت فشار هستید لبخند را فراموش نکنید

آیا تاکنون در شرایط استرس شدید قرار گرفته اید؟ فرض کنید افراد شرکت کننده در یک جلسه، مصمم هستند حضور شما را در آن جلسه به چالش بکشند و شما در تمام مدت فقط به این فکر می کنید چطور از این وضعیت خلاص شوید. اصلا موقعیت خوشایندی نیست. اما چرا به این اتفاقات، که قطعاً در شرایط کسب و کار رخ می دهند، به عنوان تجربیات تلخ نگاه می کنید؟

حالا فرض کنید کسی را می بینید که لبخندی بزرگ روی لبهایش است، کسی مثل مدیرتان، مربی تان و یا اعضای خانواده، چه تاثیری روی شما خواهند گذاشت؟ می بینید که خودتان هم کمی لبخند می زنید؟ وقتی دیگران را در حالت مثبت می بینیم، به عنوان یک واکنش طبیعی، از آنها تقلید می کنیم. بنابراین لبخند، معمولاً در مواقعی کارآیی بیشتری دارد که افراد انتظار آن را کمتر دارند. هر قدر شخص از نظر سلسله مراتب سازمانی، بالاتر باشد بهتر می تواند احساساتش را زیر لبخند پنهان کند. این یک مهارت فوق العاده است و تاکنون کمتر به عنوان ابزاری کارآمد در رهبری به آن نگریسته شده.

یکی از مدیران به نام "کارمن" از کسانی بود که خیلی زود توانست به این مهارت دست یابد. موقع صحبت با او متوجه شدم احساساتش کاملاً پایدار و ثابت است. او به من گفت چگونه آموخته است آرامش خود را حفظ کند و لبخند بزند. "کارمن" شش ماه به عنوان یک مدیر تازه کار در مکینزی، مشاور یک شرکت دارویی بود. مدیر شرکت غالباً خوشحال نبود و هنگام مذاکره نیز جیغ و داد می کرد. اینجا بود که این قانون به ذهنش آمد که "تحت هر فشار و استرسی لبخند بزن"، چیزی که مدیر شرکت به آن فکر نکرده بود.

برای فهم ماهیت لبخند زدن در هر شرایطی ، می بایست به چندسوال پاسخ دهیم :

@چه تصویر کلی از موضوع مورد بحث داریم؟

@آیا غیر از این است که همه ما تلاش می کنیم مشکل را حل کنیم اما هر کدام از زاویه ای متفاوت؟

@آیا قادر هستیم بین مشکل و افراد ، تمایز قائل شوم؟

@دلیل اصلی خصومت چیست؟

با ایجاد یک چارچوب ذهنی متفاوت و یا حداقل ، تلاش برای ایجاد آن ، فرد می تواند با گشاده رویی ، خودش را از استرس کنونی نجات دهد. باید باور داشت که لبخند سبب کاهش اضطراب و ایجاد احساسات مثبت می شود. وقتی لبخند می زنید سرتان را بیشتر به علامت توافق تکان می دهید و طرف مقابل متوجه می شود شما موضوع را فهمیده اید و همین سبب کاهش عصبانیت می شود و از طرف دیگر شما نیز اعتماد به نفس بیشتری از خود نشان می دهید.

لبخند مانع از آن می شود که خونسردی خود را از دست بدهید لذا منطقی تر فکر خواهید کرد و از این نظر ، نسبت به کسانی که در حالت‌های پیچیده هیجانی هستند برتری خواهید داشت . البته این ، به معنای پنهان کردن بی علاقه‌گی و بی تفاوتی خود زیر یک لبخند نیست . شما در موافقت یا عدم موافقت ، پابرجا هستید و بحث را ادامه می دهید اما با حفظ ظاهری مثبت.

"کارمن" در مورد خاطره اش با شرکت DHL برای من تعریف کرد. قرار بود DHL گذرنامه او را تحویل دهد اما به هر دلیل دچار مشکل شده بودند. به او اطلاع دادند خودش به دفتر DHL مراجعه کند و گذرنامه را تحویل بگیرد. با

بخش خدمات مشتریان شرکت تماس گرفت و شکایت کرد اما چون همان شب پرواز داشت ناگزیر شد خودش به دفتر آنها مراجعه کند غافل از اینکه گذرنامه اش را در همین زمان به منزلش ارسال کرده اند! این دفعه با بخش خدمات مشتریان تماس گرفت. از عصبانیت می خواست مسئول آن طرف خط را خفه کند. اما چیزی که از این موضوع آموخت و بعدها انجام داد این بود که چقدر رفتار پرسنل DHL، آرام، خوشایند و خیرخواهانه بود. البته مقصر اصلی، دفتر DHL نبود بلکه مشکل از بخشهای قبلی توزیع مراسلات بود. به هر حال آنها به جیغ و داد "کارمن" با متانت گوش کردند به نحوی که او در نهایت خودش موضوع را خاتمه داد.

البته باید توجه داشت گاهی لبخند زدن، سبب عصبانی تر شدن طرف مقابل می گردد. در این مورد باید تمرین کرد که چه مواقعی لبخند، مناسب است و چه مواقعی ممکن است با نشان دادن لبخندهای ضعیف و نامناسب سبب تحقیر دیگران شویم. به هر حال، افرادی که مشغول بحث و گفتگو هستند همه می دانند لبخند شما نشانه خوشحالی واقعی نیست بلکه دارای معنی است. آن چیزی که اهمیت دارد این است که وضعیت برای شما و طرف مقابل در کنترل باشد. لبخند زدن بهتر از قیافه عبوس، منفی و تحقیرآمیز است.

قانون ۸: فراتر از شناختی که از خود دارید تلاش کنید

یکی از اساتید و دوستان من مدتها قبل می گفت: "داشتن اراده قوی، یک هنر غیرقابل بیان است."

همه ما گاهی با شرایط بسیار سخت روبرو می شویم. می بازیم، شکست می خوریم یا ناامید می شویم. اوضاع آنقدر سخت می شود که احساس می کنیم

از نظر فکری و بدنی فلج شده ایم. در این شرایط به نظر می رسد تنها انتخاب این است که خود را بازنده بدانیم چون با این وضعیت نمی توانیم تا آخر ادامه دهیم. "تینا" یکی از مدیران پروژه در مکینزی است. او فردی مقاوم و ثابت قدم است که مسئول کارآموزه‌های جوان است که همگی تحلیلگرهای کسب و کار هستند. صدای "تینا" موقع صحبت با گروه به اندازه ای استوار و محکم است که در همه طبقه‌های طنین انداز می شود. اصولاً داشتن تمایز از نظر او به معنای دارا بودن اطمینان و اعتقاد است.

"تینا" قبلاً یک مشتری خیلی سرسخت در صنعت دارو داشت که مکینزی مدت‌ها بود با این مشتری کار نکرده بود. این شرکت می خواست پروژه خود را گسترش دهد لذا مکینزی یک تیم به اصطلاح ۵+۱ (یعنی یک مدیر پروژه و پنج تحلیلگر) را اعزام کرد که "تینا" در این تیم، همان مدیر پروژه بود. یک بررسی ۱۵ هفته‌ای باید انجام می شد اما بعد از گذشت نیمی از این مدت، شرایط آنقدر سخت شده بود که او می خواست یک ایمیل برای مدیران ارشد بفرستد و اعلام کند دیگر نمی تواند بیاید. آنطور که خودش می گفت هر موضوع کاری این پروژه برابر با یک پروژه کامل برای مشتریهای دیگر بود. با وجود تمام تلاشهایی که کرده بود بازهم آن شرکت داریویی ناراضی بود، اعضای تیم و حتی مدیران ارشد شرکت خسته شده بودند و همه اینها سبب شده بود "تینا" اعتماد به نفس خود را از دست بدهد. مکینزی دو مدیر ارشد را مامور پشتیبانی از او کرد اما اوضاع بدتر هم شد چون او شب و روز فکر می کرد حتی با وجود این دو نفر، باز هم نتوانسته کاری انجام دهد.

چنین شرایط دشواری را چگونه می توان تحمل کرد؟

چند راهکار مهم را در این مورد ذکر می کنم:

اول اینکه وقتی از حد توانایی تان فراتر می روید و اوضاع ، سخت می شود آن را انکار نکنید. سپس به خودتان بگویید "اصلا چیزی به نام پیشرفت در شرایط آسان وجود ندارد بلکه پیشرفت همواره با گرفتاری همراه است". در شرایط ناامیدی است که فشار و استرس شما را وادار می کند بدبین شوید و آینده نگری خود را از دست بدهید. در این وضعیت ، تمایل به اینکه احساس کنید "نه تنها پیشرفت نمی کنید بلکه سردرگم نیز شده اید" ، افزایش می یابد.

دوم ، باید آگاه باشید که لازمه افزایش ظرفیت بیشتر برای قبول مسئولیتها ، " صبر و عمل " است . "تینا" می بایست مرتب به خودش می گفت : "این موضوع را نمی دانم امروز چگونه انجام دهم اما فردا خواهم دانست و عمل خواهم کرد". می بایست به سمت جلو حرکت کرد. می بایست قدمهای پیش رونده برداشت. یادمان باشد، بدترین چیز ، "شکایت کردن و عمل نکردن" است . به جای سرزنش و ناله و زاری کردن ، این موضوع را درک کنیم که " همه به اعماق دریا می روند اما ما قطعا دوباره به بالا بر خواهیم گشت ". ("نابرده رنج ، گنج میسر نمی شود".)

یکی از چیزهایی که از همسر و از یکی از مشاورهای مکینزی یادگرفتم این است که هیچ وقت شکایت نکنم. همسر همیشه می گوید: "به جای شکایت کردن و سرزنش و ملامت دیگران ، باید اقدامی انجام بدهیم". دلیل کارنگی^۲ که از اساتید پیشگام در خود ارتقای فرد است می گوید : "احساس تاسف برای خودتان و برای وضعیت کنونی نه تنها هدر دادن انرژی است بلکه بدترین عادت است که می توان داشت".

سوم اینکه ، درون گرا و بسته نباشید . مشکلاتتان را با دیگران در میان بگذارید. اگر درون خودتان نگه دارید ، روحیه شما به شدت منفی خواهد شد. "تینا" می گفت : "شب هایی که به شدت دچار فکر و خیال و عذاب می شدم حتی بعد از نیمه شب به مدیرراهنمایم در مکینزی زنگ می زدم زیرا نمی توانستم بر کارهایی که می بایست فردا تحویل دهم تمرکز کنم." با این کار، او می توانست به مسیرش به سمت جلو ادامه دهد و میزان اضطرابش کاهش یابد. مدیر راهنمایش نیز به او گفته بود در شرایطی اینچنین ، مشکل فقط "خودت" نیستی بلکه یک سری عوامل پیچیده است که نمی توانی آنها را ببینی. و این صحیح است . وقتی فاکتورهای متعددی ، شرایط کنونی را شکل دهند سعی می کنیم هر چیزی را مقصر بدانیم. مهم است یک مشاور کاربرد وجود داشته باشد که راه درست را نشان دهد. بنابراین ، با دیگران مشورت کردن ، به شما این امکان را می دهد که خارج از چارچوبهایی که در آنها گرفتار شده اید فکر کنید.

چهارم اینکه ، دائم در مورد ناکامی های گذشته و آینده های مبهم ، فکر نکنید . دانیل میلمن^۳ در کتابش به نام "راه جنگجوی صلح طلب"^۴ نوشته هر کدام از ما ، دو کانال فکری عمده داریم . یکی به گذشته یا آینده مربوط است و دیگری به زمان کنونی می اندیشد. برای تنظیم این دو کانال باید خودتان آگاهانه بر اساس حالتی که در آن هستید دست به کار شوید. اگر دیدید یک موجود خیالی وحشتناک در اوقات سخت به سراغتان می آید مطمئن باشید می خواهد شما را به گذشته یا آینده ببرد. می بایست او را متوقف کنید. رهبران موفق همیشه مشکلات و راه حل ها را "یکی پس از دیگری" بررسی می کنند

^۳ Daniel Millman

^۴ Way of the peaceful warrior

در مواقع دشوار، بیش از هر وقت دیگر، به سراغ بررسی یکایک مشکلات و راه حل‌ها (با روش چک باکس) بروید تا شرایط را بتوانید به درستی درک کنید.

بعد از گذراندن این تجربه مهم، "تینا" با صدای بلند می‌گوید دیگر نگران درگیر شدن با وضعیت‌های دشوار نیست. "این هفته، سومین پروژه‌ام را برای یک مشتری شروع کرده‌ام. تازه در میانه راه پروژه قبلی بودم و کارهای زیادی داشتم که انجام دهم اما حس کردم از این پروژه منافع زیادی نصیب من خواهد شد لذا این را هم شروع کردم".

قبول داریم که همه ما آسیب پذیر هستیم اما ایمان داشته باشیم که موفق خواهیم شد. همانطور که گفتم "نابرده رنج، گنج میسر نمی‌شود".

قانون ۹: همیشه بدترین حالت را تصور کنید

ترس از شکست همیشه سبب بی‌انگیزگی می‌شود. اما بیشتر وقتها بدترین چیزها، به آن بدی هم که فکر می‌کنیم نیستند. برای اینکه به راهنان ادامه دهید، بیاموزید ضمن تصور بدترین حالت، بر ترس خود از شکست چیره شوید.

آیا تاکنون متعجب نشده‌اید که چرا بعضی افراد در شرایط بسیار پر اضطراب، خونسردی خود را حفظ می‌کنند؟ چرا بعضی‌ها، وقتی کارها خراب می‌شوند، باز هم می‌توانند به سرعت تصمیم بگیرند؟ مدیران قوی (بخصوص در مکینزی) این استعداد را دارند که وقتی همه چیز به فنا می‌رود کارها را رو به راه می‌کنند. در زمان مصاحبه در مکینزی، داوطلب‌هایی که تشنه موفقیت هستند را انتخاب می‌کنیم، کسانی که ماجراجو بوده و اراده این را دارند که برای انجام کارها به هر دری بزنند.

لازم است همیشه این سوالها را برای مشاورها مطرح کنیم: "آیا می توانیم کارها را به نحو بهتر انجام دهیم؟ چه موضوعی را نادیده گرفته ایم؟" و غیره. از خیلی ها که سالها در مکینزی کارآموزی کرده اند خواسته می شود در مورد دو موضوع اصلی فکر کنند:

۱- ایجاد یک تصویر کلی و طرح اولیه از نتیجه ایده آل یک پروژه که در مراحل بعد تبدیل به طرح بهترین ماموریت استراتژیک برای مشتری شود.

۲- داشتن راه حل‌های از پیش آماده یا جلسات از پیش تعیین شده برای حل مشکل در صورت بروز یک اتفاق ناگهانی.

این کار را برای ایجاد دو عادت مهم انجام می دهیم. اول اینکه بتوانیم بهترین سناریو را تصور کنیم و افکارمان را به یک سطح بالاتر ببریم. مدیران ارشد، تفکر ما را ارتقا می دهند تا کمک کنند وضعیتهای بهتر را تصور کنیم. دوم اینکه بدانیم اگر بدترین سناریو رخ داد می بایست چه کنیم؟

این تمرین ساده به ما کمک می کند فکرممان بازتر شود و بتوانیم بهترین و بدترین وضعیتهای ما را تصور کنیم.

خیلی از سازمان ها و افرادی که روی پروژه های مختلف کار می کنند مستعد اشتباه هستند. به هر حال اشتباه، اجتناب ناپذیر است. اما تفاوت یک مدیر عالی با یک مدیر نه چندان شایسته در این است که هنگام مواجهه با وضعیت نامناسب، اولی، طرح و پلان دارد و دیگری صرفاً به خاموش کردن آتش می پردازد. دومی اصلاً یک طرز فکر نیست بلکه چنین مدیرانی مثل آتش نشانها هستند که وقتی متوجه حریق می شوند شروع به خاموش کردن آن می کنند. بعضی وقتها موفق می شوند و بعضی وقتها خیر. این دسته افراد فاقد مقدمات ذهنی لازم و تدبیر مناسب هستند. در زندگی حرفه ای بارها شاهد کسانی

بوده ام که فقط به زمانهایی فکر کرده اند که کارها خوب پیش می رود اما به این نیاندیشیده اند که اگر مشکلی رخ داد چه کنند؟

در واقع ، خود من بهترین مثال برای مدیران نوع دوم بودم زیرا می خواستم همه چیز خیلی کامل انجام شود. هر یکشنبه صبح ، هوا تاریک و روشن ، می نشستم بارها به مراحل پروژه فکر می کردم تحت این فشار که چطور همه چیز درست پیش برود. خوشبختانه این روش در چند پروژه جواب داد اما وقتی در یکی از پروژه ها ، کار خراب شد یاد گرفتم که ایکاش در آن صبح های یکشنبه فقط به بهترین نتیجه فکر نمی کردم بلکه در مورد بدترین حالت هم اندیشیده بودم. برای اینکه یک گام ، ذهن شما را به پیش برم اینطور بگویم که فکر کردن به بدترین نتیجه می بایست با فکر کردن به اینکه در چنین شرایطی با چه کسی صحبت کنیم و چه گامهایی می تواند موثر واقع شود ، تکمیل می گردد.

برگردیم به موضوعی که در ابتدای این بخش مطرح شد: مدیرانی که در مواقع اضطرار ، خونسردی خود را حفظ می کنند و یا کسانی که می توانند هنگام مشکل به سرعت تصمیم بگیرند قادر هستند بدترین سناریو را نیز تصور کنند و اینکار را با سالها تمرین آموخته اند .

مثلا در یک پروژه استراتژیک ، با موضوع ادغام یا مالکیت شرکتها ، با سناریوهای مختلف روبرو می شویم. در این مورد می توان الگوهای مختلفی از واقعیت بیرونی را ، چه در سطح کلان اقتصادی و چه در فضای رقابت، ایجاد کرد. همینطور می توان در مورد تغییرات درونی شرکت ، مثل رشد و یا عدم رشد سازمان ، فکر کرد. این سناریوها قابل طبقه بندی در سه گروه هستند شامل سناریوی پایه ، بهترین سناریو و بدترین سناریو . به یاد داشته باشید

سرمایه گذاران علاقه دارند در مورد اینکه سازمان ، با فرض بدترین شرایط ، چگونه امور خود را می گذراند نیز اطلاع داشته باشند.

بنابراین در کسب و کار باید به فکر این باشید که چگونه ، حتی وقتی شرایط نامناسب است ، خوب عمل کنید. در تنظیم کارهای یک پروژه ، در نظر گرفتن بدترین سناریو چند فایده آشکار دارد:

اول اینکه ، می توان احساسات را بهتر کنترل کرد و در شرایط فکری مناسب تری بود . اضطراب نخواهیم داشت زیرا وضعیت بد را از قبل پیش بینی کرده ایم . در نتیجه ، وقتی اتفاق ناگواری می افتد مثلا جلسه گزارش فعالیتها ، آنطور که انتظار داشته ایم نتیجه نمی دهد ، برای اقدام بعدی ، برنامه ایی را از قبل تدارک داده ایم.

دوم ، سبب می شود اقدامات گسترده تری انجام دهیم. تصور کنید برنامه ترفیع فروش دارید اما اسپانسرهای شما پشیمان شده اند. از آنجایی که قبلا ، این احتمال را داده بودید و به این موضوع فکر کرده بودید ، دویا سه حامی از گروه دیگر را به عنوان جایگزین انتخاب کرده بودید که ممکن است حالا تصمیم داشته باشید تماس های بیشتری با این افراد داشته باشید. در واقع مکانیسم مطمئنی را از قبل طراحی کرده اید و از اینکه حالا کار را به بهترین وجه انجام می دهید راضی خواهید بود.

سالها برای اینکه بهتر بتوانم بدترین سناریو را پیش بینی کنم ، بازی پوکر انجام داده ام. این بازی چند درس مهم به فرد می آموزد .مهمترین درس ، این است که چگونه بازی کنید که نبالید . درس دوم این است که یک حد ضرر برای خود تعریف کنید . درس سوم اینکه وقتی کارتهای نامناسبی دارید ، خونسرد باشید.اصطلاحا "چهره پوگری" داشتن فقط به معنای پنهان کردن احساسات در مورد کارتهای بازی نیست بلکه در مورد همه مراحل بازی است.

درس چهارم اینکه بدترین وضعیت ممکن را تصور کنید مثلا برای من ، به این مفهوم است که طی کمتر از ۱۵ دقیقه کاملا بزام. این چهار درس به ما می آموزند که بیشتر در مورد باخت هایی که ما را به سمت پایین می کشند بیاندیشیم و نه در مورد بردهایی که سبب ارتقا می شوند. اگر از همان ابتدا فکر کنید مبلغ بالایی خواهید برد(بهترین سناریو) اما بازی را با یک باخت بزرگ تمام کنید ، احساس شما وحشتناک خواهد بود .

حال اگر با این فکر که مبلغ بالایی را از دست می دهید (یعنی بدترین سناریو) وارد شوید اما با وضعیتی خیلی بهتر، کار را تمام کنید احساس عالی خواهید داشت.

بهتر است انتظار بدترین سناریو را در همان ابتدای پروژه و درست قبل از مهم ترین مراحل آن داشته باشید. ابتدای پروژه ، مرحله مهمی است که بهتر است انتظاراتتان را مشخص کنید و آماده برای هر نتیجه ناگواری باشید.

قبل از شروع مراحل مهم پروژه و یا قبل از مرحله پایانی ، زمان خوبی است که تا جای ممکن روی کاهش ریسک تمرکز کنید.

قانون ۱۰: پیگیر باشید

یک بار یکی از همکاران من ، مشاور جوانی را دید که در حال جواب پس دادن به رئیس اش در این مورد بود که چرا صحبتها و مطالب مطرح شده قبلی را فراموش کرده است.

رئیس با خستگی می گفت "اگر یادت باشه در مورد این موضوع سه ماه پیش هم صحبت کردیم . چرا موضوعی که چندین هفته پیش تمام شده را دوباره

پیش می کشی؟" مشاور جوان مرتب دفترش را ورق می زد و یادداشت برمی داشت اما فایده نداشت. رییس ، همه اعتماد به نفس او را از بین برده بود.

پیگیری ، یک هنر است که مهارت در آن ، یک شبه به دست نمی آید و تمرین آن ، مشکل است . چرا "پیگیری" اهمیت دارد؟ زیرا کسی حاضر نیست فرصتهای مهم را از دست بدهد و همه می خواهند از ضررهای بزرگ اجتناب کنند. همچنین "پیگیری" از این نظر هم اهمیت دارد که با انجام آن ، می توان حضور خود و اطلاعات خود را به دیگران نشان داد . "پیگیری" ، راهی است برای اینکه شخص ، بلوغ حرفه ای خود را بالا برده و اعتبار خود را نزد دیگران در کمترین زمان افزایش دهد . این کار، نه تنها در بخش های عملیاتی ، مثل اموری که مربوط به فروش می شود(پیگیری دقیق مکاتبات قبلی با مشتریان و غیره) اهمیت دارد ، بلکه در بخش های ستادی مثل امور منابع انسانی نیز، مهم است. این یک مهارت جهانی قابل تشخیص و بسیار پرخواستار است که افراد معدودی آن را به دست آورده اند.

چرا اینگونه است؟

۱- "پیگیری" همواره به عنوان یک امر جزئی انگاشته شده است

برخلاف کارهایی مثل به روز رسانی خود و یا تکمیل کارهایی که باید انجام شوند ، "پیگیری" همواره یک کار سطح پایین در نظر گرفته شده است . هیچ کس به طور قطع از شما نمی خواهد مهارت خود را در "پیگیری کردن" افزایش دهید ، مگر اینکه خودتان چنین تصمیمی داشته باشید . البته اگر انجام کاری را فراموش کنید ممکن است توسط مشتری و یا مدیرتان سرزنش شوید اما این به عنوان چیزی که یکبار اتفاق افتاده انگاشته شده و موضوع

خاتمه می یابد و بدین ترتیب "پیگیری نکردن خودتان را هیچگاه پیگیری نخواهید کرد". بنابراین وقتی جلسه خاتمه می یابد و زدوخوردها تمام می شوند، شما در مورد موضوع احساس راحتی خیال می کنید و هیچگاه در جستجوی این نخواهید بود که چرا چنین اتفاقی، که ناشی از پیگیری نکردن بود، افتاد.

۲- خواندن مجدد یادداشتهای جهت پیگیری کارها، عمل طاقت فرسایی است مگر اینکه خودتان را به آن عادت داده باشید

امروزه، افراد خیلی مشغول کارهای روزمره هستند. همه فقط موقعی به یادداشت هایشان مراجعه می کنند که به آن نیاز داشته باشند مثلاً وقتی کسی چیزی از ما می خواهد و یا حتماً لازم است موضوعی را یادداشت کنیم. در چنین شرایطی، بدون شک، بیشتر مطالب یادداشت شده را می خوانیم. ممکن است برای خودمان قوانینی بگذاریم مثل اینکه "در پایان روز، ده دقیقه وقت می گذارم که یادداشت هایم را مرور کنم" اما به ندرت به آن عمل خواهد شد. اصولاً افراد فقط در صورت نیاز فوری، به یادداشتهایشان رجوع می کنند.

۳- اطمینان و اعتماد بیش از حد به حافظه

ما مشاورها یک جمله قدیمی داریم که می گوید: "بهتر است یادداشت برداریم و ذهن خود را برای کارهای مهمی، مثل حل مساله، آزاد بگذاریم". فکر و حافظه ما چندان قابل اعتماد نیست. اضطرابها، گذشت زمان و عوامل بیرونی، همگی سبب دگرگونی وقایع در حافظه انسان می شوند. به همین

جهت اعتبار حافظه مثلا در شهادتهایی که در دادگاهها داده می شوند ، همیشه مورد بحث بوده است.

پیگیری مناسب ، به "کد گذاری" مطالب ، به عنوان پیش شرط ، نیاز دارد . یکی از همکاران من به نام دایان (قبلا در قانون ۵ در مورد او صحبت کردم) می گفت : "یادداشت برداری ، پیش نیازی برای پیگیری امور است. در یادداشت برداری ، از کدهای ساده استفاده کنید. شکلکهای مثل دایره ، مربع و نیز قلمهای هایلایت در این مورد کمک خوبی هستند. این کدها می بایست به نحوی باشند که به سرعت بتوان آنها را نوشت". لازم به ذکر است او در بین همکاران و در میان مشتریان سازمان ، معروف به "استاد پیگیری" است . حتی مشتریانی بوده اند که از روش او برای یادداشت برداری استفاده کرده اند.

مثلا در یک کارگاه نوآوری ، دایان ابتدا از چهارگوش ها برای نشان دادن کارهایی که باید انجام شود استفاده می کند سپس اقداماتی که چند هفته طول می کشند را با قلم زرد ، پر رنگ می کند. کارهایی که اتمام آنها چندین ماه به درازا می کشند را با رنگ دیگری مشخص می کند. اگر پیگیری برای کاری به پایان برسد آن را نارنجی می کند. موارد انجام شده را هم نگه می دارد که آمار آنها را داشته باشد.

می توان با بعضی اقدامات جزئی ، پیگیری های بهتری هم انجام داد. مثلا یکی از مدیران می گفت بعد از اتمام گفتگو و جلسه با افراد متخصص و یا با مشتریها ، موارد مهم را در سه یا چهار موضوع اصلی جمع بندی می کند. بدین ترتیب بطور موثری جزئیات مهم نیز در خاطر می ماند. یا یکی دیگر می گفت چه اشکالی دارد ، حتی پس از اتمام پروژه ، مشتریها را به صرف ناهار دعوت کنید ؟ دعوت از مشتریها به صرف غذا ، علاوه بر پیگیری ، سبب

رشد مدیران و تبدیل آنها به رهبر نیز خواهد شد. در این مسیر ، کافی است هدف شما فقط " پیگیری کردن " باشد.

خلاصه اینکه اگر کوچکترین احتمالی باشد که موضوعی را فراموش کنیم(که اغلب همین اتفاق هم می افتد) باید مطمئن شوم که آن را حتی روی یک دستمال یا پشت یک کاغذ فاکتور خرید ، یادداشت کرده ام .

تا موقعی که یک منشی داشته باشید که همه جزئیات امور و قرار ملاقاتها را به شما یادآوری کند ، سعی کنید " پیگیری " را بصورت یک عادت در خودتان نهادینه کنید.

قانون ۱۱: با هیجان کمتری با دیگران مخالفت کنید

بعضی افراد در نحوه مخالفت ، مهارت دارند و برخی دیگر، خیر. دلیل این تفاوت چیست؟

"قانون ۲۴ ساعت" : لازمه تفکر منطقی ، آرام کردن احساسات است . وقتی از ما می خواهند کارهای طاقت فرسا انجام دهیم ، واکنش غریزی ما این است که احساسات را بر منطق برتری دهیم.

معمولا چنین احساسات منفی ، بیش از آنچه تصور کنیم ، زمان می برد تا فرو کش کند. یکی از مدیران مکینزی می گفت ، بهترین راهنمایی که از رئیس اش شنیده ، فکر کردن به "قانون ۲۴ ساعت" ، بوده است. یعنی هر موقع کسی در سازمان ، کار طاقت فرسایی به شما محول کرد ، قبل از اینکه دلیل بیاورید که نمی توان آن را انجام داد ، ۲۴ ساعت صبر کنید. دو دلیل برای اینکار وجود دارد:

۱- همکاران(و بخصوص مدیران) احساس خوبی در مورد شما و سازمان شما خواهند داشت.

۲- از هر گونه واکنش خشن و منفی که بعدا سبب پشیمانی شود جلوگیری می کنید.

در نظر بگیرید مدیری دارید که همیشه شما را وادار می کند قبل از ارائه پیشنهاد به مشتری ، یک سری پاورپوینت برای نمایش آماده کنید. در بعضی موارد که اطلاعات پروژه ، مشخص و واضح است ، می دانید که آماده کردن چنین اسلایدهایی سبب افزایش احتمال سفارش توسط مشتری می شود اما در موارد دیگر ، اطلاعات لازم برای تهیه پاورپوینت ، هنوز مبهم و بی فایده هستند . نکته جالب این است که در چنین بحث هایی ، شما اصلا مطمئن نیستید که انجام آنچه گفته شده ، فایده دارد یا خیر و قضاوت شما صرفا مربوط به تمایل به جلوگیری از هدر دادن وقت است. مایل هستید روی چیزهایی که اهمیت بیشتری دارند تمرکز کنید . در چنین مواردی ، یک زمان ۲۴ ساعته برای بررسی موضوع در نظر بگیرید. با این کار ، قدرت چانه زنی بیشتری با دیگران خواهید یافت . "قانون ۲۴ ساعت" را در مواقعی که تحت تاثیر احساسات خودتان، با انجام کاری مخالف هستید و یا اطمینان صد در صد برای انجام آن ندارید ، امتحان کنید. با انجام این قانون ، حداقل این است که اطمینان بیشتری نسبت به کاری که انجام می دهید و می بایست همه انرژی تان را برای آن بگذارید پیدا می کنید و با نتیجه بهتر برد-برد کار را تمام خواهید کرد.

وقتی کارجدیدی به ما واگذار می شود معمولا نگران منابع ، زمان ، توانایی در انجام آن و نحوه انجام آن هستیم . به جای این نگرانیها ، یک قدم به عقب

برگردیم و یک سوال ساده از خودمان بپرسیم: "هدف چیست؟ چرا این کار را انجام می دهیم؟"

یکی از مشتریها از همکار من خواسته بود یک فایل پی دی اف صد صفحه ای را تبدیل به اسلایدهای پاورپوینت کند. وی خیلی تاکید داشت که موضوع بسیار فوری و با اهمیت است. همکار من که با شیوه های صحیح "مخالفت" آشنا بود به جای اینکه فوراً دست به کار شود، با مهارت، متوجه شد آنچه مشتری می خواهد این است که دو فایل را با هم ادغام کند تا توزیع آنها آسان تر شود. او به مشتری پیشنهاد کرد فقط عبارت "رجوع به فایل پی دی اف" را به بخش موضوعی فایل اصلی اضافه کند. به این ترتیب به جای دو روز کار طاقت فرسا، مشکل در پنج دقیقه حل شد. البته این امور معمولاً در مکینزی به تیم تولید محول می شود اما لازم است هر کدام از ما این کارها را بلد باشیم.

دوم اینکه ارزش تلاشهایتان را با یک محاسبه ساده ارزیابی کنید تا ببینید آیا این تلاشها به اندازه کافی موثر خواهند بود؟ این به شما کمک می کند که به سوال "چرا باید این کار را انجام داد؟" با دقت بیشتری پاسخ دهید. این پاسخ می بایست، در صورت امکان، با زبان عدد و رقم انجام شود. مشخص کردن هدف از یکسو و ارزیابی عددی تاثیر تلاشها از سوی دیگر می بایست به هر دو طرف، تصویر واضحی از نتیجه اقدامات بدهد.

یک مشتری داشتم که در صنعت روشنائی مشغول به کار بود و از ما خواسته بود به اتفاق هم، یک طرح کامل تغییربیزنس، برای ساخت چراغ اتومبیل و دستگاههای تسویه هوا، تهیه کنیم. شریک او، فردی با هوش، اجرایی و سریع بود و همواره در جلساتی که داشتیم بحث را به سمت اعداد و ارقام اصلی متوجه می ساخت.

پس از بررسی هایی که در سه بازار مختلف به عمل آوردیم متوجه شدیم (۱) اندازه بازار به مراتب کوچکتر از چیزی بود که مشتری گفته بود ، (۲) بازار ، دارای رشد کم ، فقط در حد تک رقم بود . در حالیکه سایر مدیران فشار می آوردند که منابع بیشتری را برای هدایت کانالهای توزیع ، انجام شراکت ها و مدیریت مشتریها به دست آورند ، شریک او مخالفت کرد. وی هدف را که تغییر بیزنس و دگرگونی بود ، شناخته بود . اعدادی که می بایست قانع کننده باشند را می دانست . با اینکه مدیران بخش ها ، منابع بیشتری را به منظور حل مشکل می خواستند اما او فهمیده بود که مسئله اصلی، منابع مالی نیست و بالاخره این سوال را مطرح کرد که "آیا لازم نیست دوباره کل استراتژی را بازبینی کنیم؟" از اینجا به بعد نمی توانستم موافق باشم زیرا پاسخ مناسبی برای سازمان خودم(مکینزی) نداشتم اما این بازنگری ، بهترین تصمیم برای آنها بود . در واقع ، با پیشنهاد او کاملاً موافق بودم لذا تیم تحقیق منحل شد. فقط وقتی "هدف" و "میزان تاثیر اقدامات" با هم تناسب داشته باشند می توان به مرحله بعد ، یعنی انتخاب افراد ، قابلیتها و زمانبندی ها وارد شد(پاسخ به سوال "چگونه؟") .

شکل ۱,۲ فرآیند سریع ارزیابی را که من به کار می برم نشان می دهد. از تعیین هدف باید شروع کرد و سپس اندازه گیری میزان تاثیر اقدامات و بعد از آن افراد مناسب کار و تعیین میزان فوریت پروژه. این فرآیند سبب اعمال کنترل بیشتر روی پروژه شده و برای شما به عنوان یک رهبر ، ایجاد اعتبار می کند.

محدوده زمانی	آیا ما افراد مناسبی برای انجام چنین اقداماتی هستیم؟	آیا اقدامات ، به اندازه کافی ، موثر هستند؟	هدف چیست؟	
معمولا می توان زمان را تنظیم کرد. فقط تعداد کمی از اقدامات ، خیلی فوری هستند	مطمئن شوید بهترین تیم را برای این پروژه در اختیار دارید	ارزش واقعی اقدام و نیز ارزشی که نزد مشتری دارد(ارزش ادراکی) را بررسی کنید و زمان مورد نیاز برای انجام آن را ارزیابی نمایید	از نقش خودتان به عنوان یک مدیر پروژه ، جدا شوید و از خود سوال کنید آیا هدف درستی انتخاب کرده ایم؟	از نظر فکری
خونسرد باشید و درعین حال مواظب زمان سررسید باشید	با یکدیگر همکاری کنید و بخواهید بیشترین خروجی را داشته باشید	کمتر احساسی باشید و با معیار اعداد فکر کنید	بحث و گفتگو کنید و خودتان را جای دیگران بگذارید	نحوه عمل
اقدام کنید و تصمیم گیری معقولی در مورد زمان داشته باشید	پس از اقدام ، منابعی که نیاز دارید را به حد بهینه برسانید	یا اقدام کنید یا نکنید	یا اقدام کنید یا نکنید	نحوه تصمیم

تصویر ۱،۲: ارزیابی فرآیند عقب راندن مشکلات

سفر در ارتفاع ۳۳۰۰۰ پا

معمولا مدیرها در مکینزی دوست دارند عقایدشان را در پروژه شما اعمال کنند. خیلی از این ایده ها واقعا با ارزش هستند . اما واقعیت این است که آنها همزمان پروژه های دیگری هم دارند و صرفا متمرکز در پروژه شما نبوده اند . در چنین مواردی ، اگر شخص ایده دهنده ، مدیر مستقیم و یا مشتری من

نباشد سعی می کنم این تجربه ارزشمند را که یکی از مدیران مکینزی به من گفت اجرا کنم: "بیشتر این ایده ها و اطلاعات ورودی را نادیده بگیرید." این کار را می توان با گفتن جملاتی از این قبیل انجام داد:

"از این ده پیشنهاد فقط سه ایده برای من جالب بود. لطفا در مورد این سه ایده توضیح بیشتری بدهید." و حالا روی همان سه ایده مجددا تمرکز کنید هفت ایده دیگر را فراموش کنید.

اگر طرف شما مجددا مثلا ایده چهارم یا نهم را مطرح کند، باید متوجه باشید که شاید آنها واقعا مهم هستند. اما اگر شخص مدیر روی هر ده ایده اصرار داشته باشد، چه؟ در اینصورت با در نظر گرفتن اینکه او نیت خوبی دارد می بایست درک کرد چرا چنین چیزی می گوید. باید دید آیا آن شخص خیلی از موضوع دور است و فقط می خواهد هر چیزی در گذشته جواب داده را دوباره انجام دهد (که به آن می گوئیم "سفر در ارتفاع ۳۳۰۰۰ پا") یا ایده های او به حل مشکلات بخصوصی کمک می کنند. تا موقعی که روی حس مثبت خودتان بمانید می توانید با مدیر مورد نظر به نتیجه خوبی برسید.

به نظر می رسد این نوع طرز فکر در کل شرکت مکینزی جاری است. "Jeongmin"، یکی از مدیران شرکت است. او معروف است که فردی قابل اطمینان با بهره وری بالا است. به نظر او "مدیران بزرگ، ده ایده را می گیرند و بلافاصله آن را تبدیل به پنج پیشنهاد می کنند. مدیران متوسط هر ده ایده را می گیرند. بدترین مدیرها، ده ایده را تبدیل به بیست می کنند. اما همیشه بهتر این است که ۳ ایده را بگیرید و در عوض ۱۲۰ درصد خروجی داشته باشید تا اینکه ده پیشنهاد دریافت کنید و خروجی ۶۰ درصد داشته باشید."

به خاطر بسپارید ، کارمندانی که در نحوه مخالفت ، موفق هستند ، کارهای بیشتری انجام می دهند و خلق کننده روشهای خودشان هستند ، مثل "قانون ۲۴ ساعت" و یا "روش ارزیابی تاثیر اقدامات" ، و همواره روی قسمت مثبت هر چیز تمرکز می کنند و کمتر دچار احساسات و هیجانها می شوند.

فصل ۱: بخش ۳: ایجاد واکنشهای مثبت و هم افزا

در این بخش ، پنج قانون را بررسی می کنیم:

قانون ۱۲: آماده درک اشتیاق درونی خود باشید.

میل و اشتیاق را در کارهای جاری خود وارد کنید تا نیروی ادامه کار داشته باشید.

قانون ۱۳: اگر "ماروین" به جای من بود چه کار می کرد؟ الگوی خود را پیدا کنید.

بر حسب نقشهایی که در زندگی دارید ، مدلهایی از الگوهای موفق را در ذهن داشته باشید. هر قدر بیشتر ، بهتر.

قانون ۱۴: دریابید چه چیز بیشترین انرژی را به شما می دهد.

انرژی خود را مدیریت کنید. بدانید چه چیزهایی را دوست دارید و چه چیزهایی را دوست ندارید.

قانون ۱۵: پیاده روی کنید و بوی گلها را استشمام نمایید.

زمان مفید خودتان را ، از طریق جدا شدن از دغدغه های روزمره ، افزایش دهید.

قانون ۱۶: یک برنامه هدفمند برای خود ایجاد کنید.

آرزوهایتان را بصورت هدفهایی مشخص کنید و برای دستیابی به آنها ، برنامه ریزی کنید.

قانون ۱۲: آماده درک اشتیاق درونی خود باشید

سه جمله زیر را بخوانید و بگویید کدام یک صادقانه ترین آرزوی یک فرد را نشان می دهد و به آنها از بیشترین به کمترین ، نمره بدهید.

۱- به دیگران کمک کنم که مشکلاتشان را حل کنند.

۲- در سلامتی و بهداشت جامعه ، کوشا باشم.

۳- کیک بپزم و یک قنادی ایجاد کنم.

حس میزنم شماره ۳ را به عنوان صادقانه ترین عبارت انتخاب کرده اید. رتبه بندی شما چگونه بوده؟ احتمالا ۱،۲،۳ است. زیرا سومین عبارت ، قابل لمس تر از دومی و آن هم بیشتر از اولی است . قبلا فکر می کردم "میل و اشتیاق" مفهومی انتزاعی است که در یک گوی کریستالی جادویی قرار دارد. یک مفهوم عمیق ، پر از هیجان ، منحصر به فرد و متفاوت. این فکر ادامه داشت تا اینکه در مسیر رشد در مسیر رهبری ، فهمیدم "اشتیاق" ، لایه های مختلف دارد و محدود به یک تعریف نمی شود. یک معنای مشخص ندارد که جای معینی را در قلب ما داشته باشد. به اندازه ها و اشکال مختلف می تواند برای هر فرد رخ دهد. فقط لازم است با شما صحبت کند.

مسئله هر سه عبارت ذکر شده فوق ، در نشان دادن صداقت "اشتیاق" افراد ، درست هستند. یکی از مدیران شرکت می گفت تمایل قلبی اش ، به "حل مشکلات" است. او فرد موفقی بود و به تعدادی از شرکتهای بزرگ دارویی ، خدمات مشاوره ای داده بود . تمایل به اینکه صبح زود از خواب بیدار شود و از کارکردن لذت ببرد در ذات اشتیاق او که همان "حل مسئله" بود ، ریشه داشت . هر قدر وضعیت مشتریانش مبهم تر و پیچیده تر می بود اشتیاق او به رفع مشکل آنها نیز بیشتر می شد. عاشق این بود که وارد کارهای پرپیچ و

خم شده و نهایتاً راه خودش را از هزارلای مشکلات پیدا کند. تظاهر به این موضوع نمی‌کرد بلکه علیرغم ۱۷ سال تجربه در مکینزی، هنوز شور و حرارت فراوانی برای کار داشت.

نمونه دیگر، یکی از مدیران به نام "تیم" بود که پنج سال پیش وارد مکینزی شد. قبلاً پزشک بود. حالا او یکی از مدیران آنجا است. او بعد از چندسال خدمت در شرکت تصمیم گرفت خدمات بهداشتی برای مکینزی در استرالیا ایجاد کند چون تقریباً چنین چیزی آنجا وجود نداشت. او ابتدا به لندن رفت و یکسال آنجا بود و با اطلاعات و دانش و کوله باری از حامیان مشتاق، برگشت. وقتی با او در مورد علاقه اش صحبت می‌کردیم چشمانش برق می‌زد و می‌گفت: "قصد من صادقانه بود زیرا خیلی مشتاق موضوع بودم. در بیشتر مواقع، اشتیاق شما ناشی از تقابل بین فرصتهایی که می‌توانید داشته باشید از یکسو و کارهایی که در انجام آنها واقعا مهارت دارید، از سوی دیگر می‌باشد. من یک فاکتور دیگر را به این دو عامل افزودم و آن اینکه چه چیز من را بیشتر به هیجان می‌آورد؟"

مثال سوم در مورد یکی از همکاران سابق ما است که در بخش تحلیل کسب و کار مشغول بود و سپس به قنادی علاقه مند شد و هم اکنون شیرینی پزی خودش را اداره می‌کند.

وقتی هر سه نفر در مورد اشتیاقشان صحبت می‌کردند هیجان زده می‌شدند و همین شوق آنها بود که سبب می‌شد هر روز صبح، با انرژی از خواب بیدار شوند.

همانطور که دیدیم اهمیت دارد که هر کس به نوع "اشتیاق" خویش آگاه باشد. نیازی نیست "اشتیاق" خودتان را با دیگری مقایسه کنید. تا زمانی که

بدانید میل و اشتیاق است که انگیزه دهنده شما است ، آن را رها نکنید و سخت روی آن کار کنید.

اعتقاد دارم افراد متعددی هستند که وقت با ارزش خود را صرف دستکاری انگیزه ها و اشتیاق های واقعی خود می کنند فقط برای اینکه عادی جلوه کنند. مثلا از کارشان رضایت ندارند اما قاطعانه بین علاقه شان و کاری که الان در حال انجام آن هستند تمایز قائل نمی شوند. انگیزه و اشتیاق می تواند به راحتی سبب پیشرفت فرد ، انجام چندین پروژه همزمان ، لذت بردن از اشتغال به کار ، دگرگونی اساسی همه چیز و حتی ساختن کسب و کارهایی در کنار شغل کنونی شود.

بعضی افراد هم به اشتباه ، اشتیاق را مترادف با سطح مهارت در موضوعی می دانند. فکر نکنید شما نمی توانید به حل مشکل ، اشتیاق داشته باشید چرا که کسانی هستند که در زمینه های مختلف ، در حل مسئله ، ماهرتر از شما هستند. اصلا مهم نیست که مهارت شما در حد یک استاد کسب و کار است و یا یک دانشجوی دانشگاه؛ اگر مشتاق هستید ، نیازی به قانع کردن خودتان یا دیگران ندارید.

اشتیاق می تواند ترکیبی چند وجهی باشد یعنی فرد ، دارای انگیزه های متعدد باشد. مثلا می توان همزمان به پیشرفت افراد ، حل مشکلات ، و در عین حال ، توجه به سلامتی افراد ، مشتاق بود. نیاز نیست حتما اشتیاق شما تک بعدی باشد . اگر انگیزه انجام چند کار را بطور همزمان داشته باشید اشتیاق چند وجهی خواهید داشت.

می بایست تلاش کرد بین "اشتیاق به یک کار" و "جزئیات آن کار" ، ارتباط برقرار کرد. فرض کنید مایل به پیشرفت خود در مدیریت هستید. در همین حال تصمیم می گیرید وارد شرکت مکینزی شوید. اولین پروژه شما در مورد

شرکتی است که در بخش معدن فعال است و می خواهد ساختار خود را بازنگری کند. شاید بی ربط با میل و اشتیاق شما به نظر بیاید. بسیاری از افراد در همین نقطه توقف می کنند. صبر می کنند تا یک پروژه باب میل پیدا شود. توصیه می کنم در چنین موارد، تکانی به خودتان بدهید، تقدیر خودتان را شخصا رقم بزنید، فعالانه ارتباطی بین پروژه و علاقه تان پیدا کنید. حتما می توانید فرصتهایی برای بهبود کار، به شرکت مشتری پیشنهاد دهید. این یک امر کاملا طبیعی است که احتمال دارد در کارهای روزانه در محل درست و دلخواه خود قرار نگیریم. کلید این مشکل این است که امید خودتان را در سطح بالا حفظ کنید، مثبت اندیش باشید و پلی بسازید بین علاقه خودتان و کار روزانه.

اشتیاق می تواند ظاهرا بطور اتفاقی ایجاد شود. خیلی از افراد کارآفرین ادعا می کنند بطور تصادفی و ناگهانی فکری به ذهنشان خطور کرده است. مثلا یک نفر برای اینکه بتواند اجاره منزلش را بدهد محل خواب، اجاره می داد ("برایان چسکی"^۵ که نهایتا شرکت Airbnb را تاسیس کرد)، یا شخص دیگری که تلاش می کرد مشکل پرشدن کیسه جاروبرقی ها را حل کند ("سرجمزدایسون"^۶ مخترع جاروبرقی بدون کیسه)، یا "مارک بنیاف"^۷، بنیانگذار شرکت نرم افزاری Salesforce که هنگام شنا در آبهای هاوایی، فکر ایجاد کسب و کار اینترنتی به ذهنش خطور کرد. این به اصطلاح "فکرهای ناگهانی" واقعا بطور ناگهانی به ذهن این افراد و دیگران نیامده بلکه یک اشتیاق پنهانی قبلی در آنها وجود داشته است. مثلا برایان چسکی بعد از اینکه

^۵ Brian Chesky

^۶ Sir James Dyson

^۷ Marc Benioff

کسب و کارش در مورد صبحانه های آماده ، ناموفق بود ، مشتاقانه می خواست کار دیگری را شروع کند و یا سرجمیز دایسون اشتیاق فراوانی برای اختراع داشت . بنیاف نیز بعد اینکه از شرکت اوراکل مرخصی گرفت ، غرق در دنیای کسب و کار و تکنولوژی شده بود .

هیچ دستورالعملی برای ایجاد اشتیاق وجود ندارد بلکه این یک مفهوم اعتقادی است . مهم این است که از طریق آن ، انرژی برای خوشحال بودن و سحرخیز بودن به دست آید. در طول زندگی ، همواره افرادی که سحرخیز هستند و با انگیزه و هیجان سرکارشان می روند را تحسین کرده ام. اوایل می بایست خودم را مجبور می کردم مثل آنها باشم.

سعی می کردم کلی انگیزه های بیرونی برای این احساس پیدا کنم ، مثلا دوش می گرفتم ، پیاده روی می رفتم ، قهوه می نوشیدم ، خلاصه همه این کارها را برای اینکه سرحال باشم انجام می دادم. اما آن افراد مشتاق ، بطور طبیعی انگیزه دارند کار کنند و کار کنند. اینها همیشه در زمان حال زندگی میکنند. باعث تعجب است که چرا اینطور هستند. این همه شور و اشتیاق از کجا می آید؟ آیا این نظم و انضباط می تواند غریزی باشد یا لزومی ندارد اینگونه باشد؟ بعدها با همسرم آشنا شدم که او هم اشتیاق فراوانی برای انجام کارها دارد. اصلا نمی توند آرام بماند باید هر روز یک کار مثبت انجام دهد. هر روز صبح زود ، حتی روزهای تعطیل ، از خواب بیدار می شود و بالاخره یک کاری انجام می دهد.

الون ماسک^۸ ، کارآفرین معروف ، طراح نرم افزار "اوراکل" و مؤسس شرکت SpaceX و از بنیانگذاران Paypal و Tesla ، می گفت : "به اجزای تشکیل

Elon Mask^۸

دهنده هر موضوع راه پیدا کرده و سپس از آنجا کار خود را آغاز کنید. " اشتیاق او احتمالاً در دیدگاه وی برای تفکر و ابداع ، ریشه دارد. به همین دلیل است که توانسته در صنایع مختلف ، سرآمد باشد.

سعی کنید آن چیزی که سبب اشتیاق درونی شما می شود را یافته و آن را همانند الماس از معدن وجودتان استخراج کنید. پیام اصلی این است که باید مشتاق موضوعی باشید و انگیزه آن را داشته باشید که ۱۲۰ درصد انرژی خود را هرجا نیاز است بکار ببرید. بنابر این در فهم اشتیاق خود ، آماده و گوش به زنگ باشید زیرا این کار به شما کمک می کند سریع رشد کرده و مهارت یابید.

قانون ۱۳: اگر "ماروین" به جای من بود چه می کرد؟ الگوی خود

را پیدا کنید

طی دوران شغلی ، گاه مواجه با تصمیم های حساس و سرنوشت ساز می شوید. اگر وارد مرحله رهبری شده باشید به احتمال زیاد تاکنون با چنین تصمیم هایی روبرو شده اید یا خواهید شد. این یک موضوع اجتناب ناپذیر است لذا می بایست به ابزار فکری لازم برای مواجه با آن مجهز باشید. مشاورین مکینزی یک جمله معروف دارند: "اگر ماروین به جای من بود چه می کرد؟" منظور از ماروین ، ماورین باور^۹ (۲۰۰۳-۱۹۰۳) مدیرعامل شرکت در اوایل تاسیس مکینزی است . وی معیارها و ارزشهای مکینزی و مشاوره مدرن مدیریتی را ، به شکلی که امروز می بینیم ، پایه گذاری کرد.

ماروین طرفدار جدی دفاع از الگوهای رفتاری بود (یعنی رفتارهایی که بتواند برای دیگران الگو قرار گیرد). برای روشن شدن موضوع، مثلاً یکی از سوالاتی که مطرح می‌شود این است که مشاورها وقتی متوجه می‌شوند اقداماتشان فقط سبب خوشایند یک نفر است اما واقعا ایجاد تغییر مثبت در شرکت مشتری نمی‌کند و یا حتی ممکن است برخلاف مصالح جامعه باشد، در چنین مواردی چه کار باید بکنند؟ در مکینزی به دفعات می‌توان شاهد مشاورهایی بود که به این دلایل، پروژه را کنار گذاشته‌اند. یک داستان معروف که همه مشاورها می‌دانند این است که چگونه ماروین از هاوارد هاگز^{۱۰}، میلیاردی و هوانورد معروف، روی برگرداند زیرا هاگز مایل نبود روش مدیریتی و سازمانی اش را تغییر دهد. هنوز به خاطر دارم زمانی که یکی از مدیران مکینزی با من صحبت می‌کرد و می‌گفت "فایده کارکردن در مکینزی این است که می‌آموزیم چگونه از انجام کارهای نادرست خودداری کنیم". در مکینزی عبارت "ناگزیر شدن به مخالفت" که به معنای ابراز مخالفت با مدیر است (وقتی یک جای کار اشکال دارد)، فقط یک عبارت روی کاغذ نیست بلکه بطورعادی توسط مشاورها در سمتهای مختلف، اعمال می‌شود.

مفاهیم صداقت و عدالت، که در مکینزی تعلیم داده می‌شود، از صفات شخصیتی رهبران موفق است. مشاورها می‌آموزند که رفتار حرفه‌ای، برای موفقیت آنها در شرکت و نیز برای هر تلاش موثری، واجب است. مثال دیگر اینکه آنها از همان ابتدا یاد می‌گیرند مدارک یا اسامی محرمانه را به دیگران، حتی به دوستانشان، ندهند. تاکنون ندیده‌ام مشاورهای مکینزی وقتی پروژه‌ای را در دست دارند، و یا حتی بعد از اتمام آن، اسم مشتری را به افراد خارج از سازمان، حتی به دوستان نزدیک خود، داده باشند. چرا؟ چه

چیز افراد را تا این حد ملزم به اجرای استانداردها می کند؟ رفتار درست ، بخصوص اگر در روابط غیر رسمی باشد ، مثل ندادن اسم یک مشتری به یک دوست ، کار آسانی نیست . شاید اولین عبارت خودمانی ، وقتی با یکی از دوستان شام می خوریم ، این باشد که "خوب مشغول چه کارهایی هستی؟" و بعد از آن ، هنگامی که پاسخ مبهم شما را در مورد موضوع صنعتی که روی آن کار می کنید ، می شنود ، متعاقبا دوست شما سوال می کند " آیا مشغول انجام پروژه ای برای "فایزر"^{۱۱} یا "جانسون اند جانسون"^{۱۲} هستی؟" خیلی ساده است که در چنین مواردی سرتان را به علامت تایید ، تکان دهید اما مشاورها این کار را نمی کنند. چرا؟

همین جا است که سوال "اگر فلانی جای من بود چه کار می کرد؟" و به بیان دیگر ، داشتن یک الگوی رفتاری ، اهمیت پیدا می کند. خیلی از مشاورها کسانی را الگو قرار می دهند که از آنها ، کار یاد گرفته اند. از آنجا که فلسفه شرکت ، "یاد گرفتن" است ، آنها بیش از آنکه نگران تنبیه شدن ، به دلیل عدم رعایت استانداردها باشند ، درصدد ارائه یک نمونه خوب رفتاری هستند. یکبار یکی از مدیران می خواست هر چه سریعتر فایل پی دی اف ، که قرار بود به ایمیلش ارسال شود ، را دریافت کند. همکار او که می بایست فایل را می فرستاد ، تلفنی به او گفت نمی تواند از طریق ایمیل شرکت بفرستد و ناگزیر است از طریق Gmail اقدام کند. زمان ، خیلی کم بود و به نظر راه خوبی بود که با Gmail ارسال کند اما این کار از نظر معیارهای امنیتی درست نبود. با اینکه می بایست فایل مربوطه طی یکساعت حتما به دست مدیر برسد اما او گفت "خودم شخصا می آیم و فایل را دریافت می کنم. یا شاید بتوانی

Pfizer^{۱۱}

Johnson&Johnson^{۱۲}

برایم (با پیک) بفرستی؟ در این مدت ، یک ایمیل برای رییس می فرستم و زمان جلسه را عقب می اندازم". درست نمی دانم بعد چه اتفاقی افتاد اما مثال خوبی است برای نشان دادن یک رفتار درست و انجام کار به نحو صحیح.

دارا بودن الگویی در ذهن ، فقط محدود به موارد حساس و مهم نمی شود بلکه تاثیر مثبت روی یکسری کارهای دیگر، مثل نحوه ارتباط با تیم ، نحوه ارتباط با مشتری و روش صحبت با مدیر رده بالاتر ، نیز می گذارد . بخصوص در ارتباطات و تصمیم گیری ، موثر است. فرض کنید می خواهید یک ایمیل برای مدیرتان بفرستید و از او اجازه انجام کاری را بگیرید . معمولاً بهتر است پیام شما کوتاه و قانع کننده باشد. برای انتخاب کلمات صرفاً از نگاه یک نفر سوم به متن نگاه نکنید بلکه آن را از دید یکی از مدیرانی که برای شما الگو هستند ، دوباره بخوانید . فکر کنید اگر او بود ، چگونه این نامه را می نوشت ؟ چه کلماتی انتخاب می کرد؟ آیا ممکن بود به جزئیات بیشتری بپردازد یا مستقیماً می رفت سر اصل مطلب؟ بعد یک قدم به عقب برگردید و از خودتان سوال کنید "صبر کن ، آیا اصلاً می بایست این ایمیل را بفرستم؟ یا می توانم از طریق تلفن ، یا حتی خارج از شرکت ، از او سوال کنم؟" به این ترتیب ، شما به روش بررسی پیام از دید دریافت کننده آن ، دست یافته اید که بهترین طریقه برای برخورد با موضوع است. با استفاده از الگو قراردادن دیگران ، از پرسش "آیا محتوای مناسبی را برای ایمیل انتخاب کرده ام؟" به اینکه : " آیا اصلاً نیاز است ایمیل بفرستم؟" رسیده اید.

معمولاً افراد تمایل دارند همه چیز را در چهارچوب باریک رفتارهای خودشان قرار دهند. داشتن الگوی رفتاری به شما اجازه می دهد از این چارچوب خارج شده و تصویر بزرگتری از موضوع را ببینید. خوب است برای هر موقعیتی یک الگوی خاص آن موقعیت داشته باشید و از الگو قراردادن یک نفر خاص برای

همه موقعیت‌ها بپرهیزید. مثلا وقتی شما تنیس بازی می‌کنید به احتمال زیاد هیچکدام از همکاران و روسا را الگو قرار نمی‌دهید بلکه مربی تنیس یا رقیب خودتان در زمان دبیرستان یا حتی احتمالا راجرفدرر^{۱۳} را به عنوان الگو می‌پذیرید. حتی ممکن است در همین بازی تنیس هم مثلا برای زدن بک هند^{۱۴} از روش رقیب دوران مدرسه و برای والی^{۱۵} از روش مربی و برای برنامه ریزی بازی از روش راجرفدرر استفاده کنید. در مورد کسب و کار هم می‌توانید همین کار را انجام دهید. مثلا ممکن است برای یک ارائه (presentation) در جلسات کوچک از روش آقای الف و برای یک ارائه در جلسات بزرگ از روش خانم ب تبعیت کنید زیرا این‌ها دو مهارت مختلف هستند. خلاصه می‌بایست حداقل یک دوجین الگو در ذهن داشته باشید.

قانون ۱۴: دریابید چه چیز بیشترین انرژی را به شما می‌دهد

هر روز، حجم کاری شما با روز قبل متفاوت است. ممکن است انتظار داشته باشید بعضی روزها همراه با شلوغی و استرس بیشتری باشند. معمولا در چنین روزهایی، کار برنامه ریزی از دست شما خارج می‌شود، از چپ و راست کار می‌بارد و پشت سرهم قرار ملاقات دارید. به تدریج کنترل زمان تان را می‌سپارید به دست آنچه پیش آید و مسلما در چنین شرایطی انرژی شما کاملا تخلیه می‌شود. اگر یک ثانیه به این فکر کنید که در اوقات شلوغ چه چیز بیشترین انرژی جسمی و فکری را از شما گرفته متوجه می‌شوید همان استرس ناشی از عدم توانایی برای کنترل شرایط، بوده است. می‌توان بین

^{۱۳} Roger Federer قهرمان تنیس

^{۱۴} Back-hand

^{۱۵} Volley=حرکت تهاجمی بازیکن تنیس به سمت تور برای گرفتن توپ

رهبران موفق و مدیران بی رمق ، بر اساس این فلسفه ، تمایز قائل شد که همه رهبران موفق می دانند چگونه انرژی کسب کنند و استرس را از خودشان دور نمایند. حدودا پنج سال پیش مشغول تماشای یک مستند در مورد "ایچیرو سوزوکی" ^{۱۶} ، قهرمان ژاپنی بیسبال ، بودم.

او در دو تیم مشهور بازی می کرد. دنبال این بودم که بدانم او چرا اینقدر موفق بوده است . در بین مستند ، مصاحبه کننده از سوزوکی پرسید برای مقابله با استرس و خستگی ، چه کار می کند؟ او گفت "استرسی که در بیسبال وجود دارد فقط می توانم با بیسبال از وجودم خارج کنم. بنابراین برای رها شدن از اضطراب خودم کار دیگری نمی کنم. وقتی روز بدی دارم ، می دانم برای جبران آن باید حسابی تمرین کنم و به این نحو از شر استرس رها می شوم". وقتی این را شنیدم دریافتم افراد موفق یک چهارچوب ذهنی دارند نه فقط برای اینکه به اهدافشان برسند بلکه برای اینکه با اضطرابهایی که گریبانگیر آنها و هر فرد دیگر می شود ، چگونه مقابله کنند. در زندگی شغلی هم گاهی کارها خوب پیش نمی روند . بنابراین هنگامی که زیاد مشغول کار هستیم باید بدانیم چه چیز، انرژی ما را دوباره تامین می کند و سطح استرس را کاهش می دهد. مثلا اگر صحبت با دیگران می تواند به شما انرژی بدهد پس مطمئن شوید ناگزیر نیستید تمام روز را در یک اتاق بنشینید و فایل پاورپوینت و اکسل درست کنید. و یا بالعکس ، اگر فکر می کنید چندساعت تنهایی در روز می تواند شما را به وضع اول برگرداند ، همین کار را بکنید. کارهایی هم هستند که انرژی مصرف می کنند. مثلا در مورد خودم ، کارهایی از قبیل: آخرین وضعیت پروژه ها را تعریف کردن ، فهرست درست کردن ، پیغام این را به آن رساندن ، برنامه ملاقات تنظیم کردن و کارهای لجستیک

، همگی انرژی من را می گیرند. بنابراین عقلانی نیست همه این کارهای اداری را در یک روز انجام دهم چون دیگر فرصت اینکه بتوانم انرژی خودم را تجدید کنم نخواهم داشت . می بایست هر روز فهرستی از کارهایی که می دانید دوست دارید و انرژی شما را تامین می کنند و نیز اموری که می دانید دوست ندارید و انرژی شما را گرفته و استرس شما را افزایش می دهند تهیه کنید. اینک بدانید چه کارهایی به شما انرژی می دهند ، راهی است برای حفظ سلامت ذهنی خودتان . یک قانون سرانگشتی در این مورد قانون ۷-۳ است یعنی ببینید در طول هفته ، چه تعداد کار با انرژی مثبت در برابر چه تعداد کار با انرژی منفی ، قرار دارند و مطمئن شوید نسبت آنها ۷ به ۳ است.

به عنوان یک تمرین برای هفته آینده ، به برنامه کنونی نگاه کنید. آیا فعالیت‌های دارای انرژی مثبت ، به اندازه و به نوعی هستند که جبران انرژی از دست رفته را بنمایند؟ خیلی از این موارد ممکن است حسی و ذاتی باشند اما نکته کلیدی در اینجا این است که به دنبال مواردی باشیم که انرژی خوب به ما بدهند. با ذهن و فکرتان همانگونه رفتار کنید که با بدنتان رفتار می کنید.

غالبا در زندگی شغلی ، به ما گفته می شود که سرمان همیشه شلوغ است و دائم در جلسات مختلف هستیم . یکی از راههای موثر برای کسب مجدد انرژی و دور کردن استرس ، اختصاص بخش مناسبی از زمان ، به خودتان است . مثلا می توان نیمی از روز و یا یک روز کامل را به فکر کردن گذراند . یکی از همکاران که به وضعیت سلامتی اش خیلی توجه داشت می گفت چهارشنبه ها را به خودش اختصاص داده است . اختصاص این زمان ، او را از نگرانی اینکه وقت کافی برای تمرکز بر مطالب مهم ندارد خارج کرده بود. از او سوال کردم چگونه علیرغم انتظارات دیگران ، می تواند این زمان را به خودش اختصاص دهد ؟ پاسخ داد موضوع این نیست که می توانم یا نمی

توانم بلکه فقط باید انجام دهم زیرا نتایج مثبت آن بسیار بیشتر از نتایج منفی است. او در ادامه صحبت، گفت، یک قانون ساده به این منظور کمک می کند و آن اینکه "حذف کن، واگذار کن، کارهای پیچیده را به مراحل ساده تر تقسیم کن، به بعد موکول کن" در اینصورت می توانی یک روز را برای خودت آزاد بگذاری.

یک موضوع مهم که می بایست به یاد سپرد این است که رهبران موفق، مشکلات و استرس را می گذارند برای زمان کار. شما هم می بایست این را بیاموزید. بسیاری از مردم فکر میکنند بهترین درمان استرس این است که فرد به مسافرت برود و یا خودش را از مشکلات دور کند. البته این کارها، فرصت دیدن مشکلات از دور و از تمام جهات را به انسان می دهند اما نمی توانند یک راه حل بلند مدت باشند. با درک این موضوع، جدا دنبال کارهایی باشید که می دانید می توانند از اضطراب و خستگی شما در زمان کار بکاهند.

قانون ۱۵: پیاده روی کنید و بوی گلها را استشمام نمایید

در یکی از فیلمهای مورد علاقه ام به نام "انجمن شاعران مرده" ۱۷ که در مورد بخشش های غیرعادی زندگی به انسانها بود، معلم زبان انگلیسی (بازیگر آن رابین ویلیامز است) به دانش آموز برگزیده کلاس می گوید "از زمان حال، بیشترین استفاده را ببر". از نظر من این جمله کاملاً مناسب محیط پرمشغله کاری این روزگار است. زمان با ارزش است. وقت گذاشتن برای انجام یک تمرین ساده ورزشی، چندین برابرمنفعت نصیب شما خواهد کرد. به بیان دیگر، بعضی تمرین های ورزشی انگار به جای صرف زمان، سبب ازدیاد زمان می شوند و از طرف دیگر موجب می شوند بتوانید دنیای خارج از محیط کاری

را به واقع حس کنید . این حس برای کسانی که در یک محیط پرتنش کار می کنند بسیار با ارزش است.مثلا دویدن ، چنین حسی به من می دهد. دویدن یک ورزش خیلی بی دغدغه است. با یک جفت کفش می شود همه جا دوید. روزهایی که ۳۰ دقیقه می دوید ، زمان کند می شود در حالیکه در یک روز پرمشغله ، انگار تمام بعد از ظهر در یک چشم به هم زدن سپری می شود. بنابراین نیاز به روشی خواهید داشت که حس سپری شدن زمان را بتوانید کنترل کرده و خودتان را از مواردی که مزاحم ذهن و تمرکز شما هستند جدا کنید. غالبا وقتی غرق در کار هستید سایر موارد مهم زندگی مثل ارتباط با دوستان ، حفظ سلامتی و سایر اهداف اصلی خود را فراموش می کنید. تمریناتی مثل دویدن که به تنهایی می توان انجام داد، سبب ساختاردهی به افکار و وضوح آنها شده و سبب می شوند بتوانید اولویتهای اصلی خود را تعریف کنید. دانشمندان هم تایید کرده اند که می بایست در طی روز از صندلی بلند شده و حرکت کنیم. اینکار سبب تحریک عملکرد مغز از طریق جریان بهتر خون و اکسیژن می شود. غیر از این ، اگر مشغول تمرینات طولانی تر ورزشی مثل دویدن آرام و طولانی مدت شویم ، ذهن ما وارد حالت تمرکز درونی که اصطلاح نوروپایتیک آن "بازگشت به خود" است می گردد ، ضمن اینکه مغز ،استراحت کرده و با محیط بیرون نیز بهتر هماهنگ می شود . با تغییر حالت ذهن از "بازگشت به خود" به "بازگشت به محیط" و بالعکس ، برداشت جدیدی از زندگی پیدا می کنیم که ما را قادر خواهد ساخت به همه چیز به نحوی متفاوت نگاه کنیم.

گاهی همکاران ما در مکینزی دنبال پدیده ای ساده به نام "از فاصله نگاه کردن" ، هستند تا بتوانند تصویر بزرگتری از موضوع را ترسیم کنند. خوب ،

این یک تمرین فکری است که سبب تغییر حالت ذهن می شود در حالیکه آنچه قبلا گفتم یک تمرین فیزیکی بود. تمرین های فیزیکی ساده، شما را قادر می سازند سبک زندگی بهتر و سالم تری داشته باشید. حال، چگونه آن را عملی می کنید؟

۱-دویدن در مدت روز یا هنگام شب

بسیاری از افراد، روز را برای دویدن انتخاب می کنند. روزها کنترل بیشتری بر زمان داریم و بعد از ورزش، احساس نشاط می کنیم. اگر بخواهیم علمی صحبت کنیم باید گفت، دویدن طی روز و یا هنگام شب، بهتر از صبح زود است زیرا روز و شب، حرارت بدن بالاتر و واکنش آن بهتر و مفاصل دارای انعطاف بیشتری هستند لذا احتمال آسیب دیدگی کمتر است. بعضی افراد مایل هستند ظهر بدونند زیرا این ساعت از روز، در همه فصول، گرم تر است. اما به نظر من اگر بخواهیم روز را به خوبی تمام کنیم، دویدن هنگام شب، روش مناسبی است. اغلب افراد می توانند حتی در ساعات کاری، زمانی را مرخصی بگیرند و یا هنگام شام یا بعد از آن ورزش کنند. وقتی ورزش می کنید به لحظاتی می رسید که ناگهان همه چیز به ذهن شما می آید و راه حل مشکلات روزانه پیدا می شود زیرا توانسته اید از کار فاصله بگیرید. ضمناً به خاطر داشته باشید صبح ها می بایست به کارهای دشوار بپردازید بنابر این اگر علاقه دارید صبح بدوید حتما در کمتر از نیم ساعت آن را خاتمه دهید.

۲-بر اساس زمان بدوید و نه بر اساس مسافت

این موضوع وابسته به علاقه شخصی است اما زمان بهتر از مسافت است. شما که در حال مسابقه با کسی نیستید، بنابر این عادت به دویدن، مهمتر از این

است که تا چه مسافتی می‌دوید. معمولاً نیم ساعت دویدن نتیجه خوبی دارد زیرا از یک طرف ورزش کرده‌اید و از طرف دیگر هنوز خیلی خسته نشده‌اید.

۳- هدف داشته باشید

بهتر است یک هدف داشته باشید که بصورت منظم هر روز بدوید. من بعد از اینکه پنج ماه، هر ماه با یکی از دوستانم شروع به دویدن کردم تصمیم گرفتم نیمی از مسافت ماراتن (یعنی حدود ۲۰ کیلومتر-م) را بدوم.

ممکن است اغلب خوانندگان این کتاب خودشان را تواناتر بدانند و دنبال پیشرفت در ورزش باشند بنابراین از همان ابتدا هدف خود را دویدن نیمی از ماراتن قرار دهید. سپس می‌توانید تصویر زیبایی از مدال ماراتن بین‌المللی شانگهای یا ماراتن بوستون را تصور کنید که البته موجب تقویت روحیه می‌شود. حتی می‌توانید وارد مرحله بعد شوید مثلاً مسابقات المپیک یا اگر توانایی‌اش را دارید در مسابقات "آیرونمن"^{۱۸}.

۴- به تنهایی بدوید

تعطیلات آخر هفته را می‌توانید با هر چند نفر که مایل هستید بدوید، شنا کنید، بسکتبال بازی کنید، تنیس یا بدمینتون بروید. اما در طول هفته چون می‌خواهید ذهنتان را آرام کنید، تنهایی بدوید. معمولاً استفاده از تردمیل در باشگاه، روش خوبی است اما یادتان باشد تلویزیون مقابل تردمیل و همچنین ام‌پی‌تری خود را روی صدای بلند نگذارید که بتوانید فکر کنید. به یاد داشته باشید که "روش و رفتار درست" مهم‌ترین اثر را بر نیل به هدف خواهد داشت.

خیلی از مدیران ارشد از جمله "دومینیک بارتن"^{۱۹} مدیرعامل شرکت مکینزی ، بطور منظم به جاگینگ(دو آرام) می روند. اما بعضی دیگر مایل هستند در تمرینات سخت تری شرکت کنند. به هر حال فلسفه ورزش ، داشتن فعالیت فیزیکی و جدا کردن خود از کارهای جاری است . مطمئن باشید خودتان را با این روشها مجبور می کنید به جادوی زندگی دست یابید. این جادو همان درک کامل زندگی در هر روز آن است که مسلما تاثیر مثبت روی کار شما خواهد داشت.

قانون ۱۶: یک برنامه هدفمند برای خود ایجاد کنید

آیا یک برنامه هدف دار برای خودتان دارید؟ خیلی از افراد تعجب می کنند وقتی برنامه هدفمند خودم را برای آنها تعریف می کنم. مثلا در مورد هدفهای بلندمدت ، متوسط و کوتاه مدت خودم ، برای آنها صحبت می کنم . این کار روش خوبی برای به یادآوردن اهداف و ایجاد انگیزه بالا برای نیل به آنها است. کسانی که تازه می خواهند این برنامه را برای خودشان تدوین کنند می توانند آن را در چهار بخش بنویسند:

(۱) هدفهای کسب و کار . (۲) هدفهای خانوادگی . (۳) اهداف مربوط به حفظ سلامتی . (۴) اهداف مربوط به ارتباط با دوستان و اجتماع .

سپس برای هر بخش ، سه یا چهار نتیجه را که انتظار دارید به آنها دست یابید یادداشت کنید. مثلا من برای بخش اهداف کسب و کار تا پایان سال ۲۰۱۶ نوشته ام : " راهنما و کمک برای ۲۰ نفر دیگر باشم." در مقابل هر مورد هم ، یک چک باکس گذاشته ام.

^{۱۹} Dominic Barton مدیرعامل شرکت مکینزی از ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۸

داشتن یک برنامه هدفمند برای سه منظور مناسب است : اول اینکه سبب فعالیت بیشتر و ایجاد انگیزه در فرد می شود. دوم، می توان به این وسیله میزان پیشرفت را سال به سال سنجید. سوم، می توان اطمینان پیدا کرد که هر کاری ، انجام شدنی است و وقتی چیزی را بگویید حتما انجام خواهید داد. شاید تعجب کنید که با داشتن یک برنامه هدفمند ، به اهدافی می رسید که تا قبل از آن ، فکرش را هم نمی کردید. مثلا در دفترم یادداشت کرده بودم که می خواهم در سال ۲۰۱۲ به یک ترفیع زودهنگام ، دست یابم و درست در همان بازه زمانی به آن رسیدم به نحوی که حتی همسرم نیز تعجب کرده بود.

کار تدوین برنامه را همراه با یک ساختار مشخص انجام دهید. فرض کنید روی یک کاغذ که به سه بخش افقی تقسیم شده در قسمت بالا ، نحوه رسیدن به هر هدف را بنویسید ، در بخش میانی مشکلاتی که برای رسیدن به هدف ، سر راه شما است را یادداشت کنید و در بخش پایین بنویسید چرا می بایست به آن هدف برسید. هر کجا می روید آن کاغذ را با خود داشته باشید زیرا به تمرکز شما کمک خواهد کرد.

حتی می توان تفکر ایجاد یک برنامه هدفمند را به موارد دیگر نیز گسترش داد. مثلا وقتی در پایان سال ، کارت یا نامه تبریک به دوستان و خویشان می نویسید می توانید یکی هم برای خودتان بنویسید و در آن به اهدافی که دست پیدا کرده اید اشاره کنید. وقتی ۳۶۵ روز بعد دوباره آن را بخوانید بسیار قابل استفاده و خرسند کننده خواهد بود.

اخیرا در سیدنی بودم و با "پیتر براد"^{۲۰} که او هم در مورد تدوین برنامه هدفمند ، روش مشابهی داشت صحبت می کردم. پیتر، کارآفرین شرکتهای متعددی بوده است و کسب و کارهای خطرپذیر متعددی را پایه گذاری کرده است. بسیاری از این کسب و کارها در بزرگترین مرکز رشد تکنولوژی به نام "فیش برنرز"^{۲۱} انجام شده است. معیار برنامه هدفمند او، ملاقات با افراد مناسب است. او می گفت "خیلی عجیب است که چرا ما انتخاب نکرده ایم با چه کسی رفت و آمد کنیم و با هر کس پیش بیاید معاشرت می کنیم." او اعتقاد دارد پس از یک سنی ، بخصوص وقتی وارد دنیای کسب و کار می شوید می بایست بطور جدی ارزشهای اصلی که به آنها اعتقاد دارید را بنویسید و با کسانی معاشرت کنید که دارای همان ارزشها باشند . این روش است که سبب شده پیتر در سنین نسبتا جوانی به بسیاری از اهداف دست یابد.

خیلی کارهای مثبت را می توانیم در زندگی شغلی ، بصورت موثر انجام دهیم ، اما غالبا به نحو منفعل و واکنشی انجام می شوند. مثلا در طی سال چندین بار در جلسات مربوط به صنعت ، شرکت می کنیم فقط به این دلیل که به این جلسات دعوت شده ایم و آنها را قبلا در سررسید خود نوشته ایم. اگر فقط بصورت ظاهری و تشریفاتی در این جلسات حضور داشته باشیم چگونه می توانیم آینده صنعت را پیش بینی کنیم؟ اینجاست که باید رفتارهای هوشمند را انتخاب کرد .

یکی از مدیران مکینزی پیشنهاد می کرد جملاتی با این مضمون را از خودمان بپرسیم "آخرین باری کهچه موقع بود؟" مثلا اگر در صنعت هوافضا هستیم از خودمان بپرسیم "آخرین باری که با یک نفر در خارج از دایره محدود

^{۲۰} Peter Bradd : کارآفرین برجسته و به عنوان یکی از ده نفر افراد تاثیر گذار در صنعت استرالیا

^{۲۱} Fishburners

اطرافیانم در مورد صنعت هوافضا صحبت کردم چه موقع بود؟" یا "آخرین دفعه ای که با یک نفر از بخش تحقیق و توسعه شرکت خودمان صحبت کردم چه موقع بود؟" و یا باز می توان از خود سوال کرد "آخرین دفعه ای که یک تکنولوژی جنبی که ارتباط غیرمستقیم با زمینه کاری من دارد را مورد بررسی قرار دادم چه زمان بود؟" مغز ما روی مشغولیت‌های روزمره کار می کند، اگر آن را با اطلاعات جدید تغذیه نکنیم دانش ما خیلی سریع کهنه می شود.

روش دیگر ، مرور سریع مطالب است که به آن scanning می گویند. می توانیم موارد مهم در صنعتی که فعالیت داریم را بطور مرتب و اجمالی رصد کنیم و آن را با همکاران در گروه کاری خودمان مطرح کنیم. علم و دانش دارای نیمه عمر است و اگر در سطح بالای دانش نباشیم قطعا خیلی زود اطلاعات ما بی ارزش خواهد شد مثل موقعی که قوانین تغییر کنند و ما مطلع نباشیم یا آخرین کسی باشیم که از آن اطلاع می یابیم . یک برنامه مشارکت در پیشرفت امور برای خود داشته باشید تا توجه خود را درست روی فعالیت‌های تاثیرگذار متمرکز کنید. وقتی احساس می کنید شغل تان آسان تر از قبل شده بدانید که یک علامت خطر است و نشان می دهد احتمالا مواردی را فراموش کرده اید و خطر اینجاست که کسی هم به شما نخواهد گفت که غیر از انجام مناسب کارهای جاری ، چه کارهای دیگری می توانستید انجام دهید.

برای اینکه در جاده رهبری قرار بگیرید ، یک برنامه مشارکت در پیشرفت امور برای خودتان ایجاد کنید . با اهدافی که در این برنامه برای خود ترسیم می کنید خواهید دانست ، هم اکنون ، چه کارهای مفیدی را انجام نمی دهید و همین ، شما را سوق می دهد که به قول پیتر ، "در مورد آنها ، از افراد مناسب سوال کنید" و یا از خودتان سوالهایی با این مضمون که "آخرین باری که...

چه موقع بود؟" پرسید. حتما در فواصل معین مثلا هر شش ماه سری به "برنامه مشارکت در پیشرفت" خودتان، بزنید.

مشاورهای مکینزی، نسخه‌ها و طبقه‌بندی‌های مختلفی از یک برنامه مشارکت در پیشرفت دارند. تهیه این نسخه‌ها معمولا از حد مدیران پروژه یا حتی زودتر شروع می‌شود. در این زمان از آنها خواسته می‌شود در مورد انگیزه‌هایشان، آگاهی و شناختشان، میزان مشارکت در خدمات دهی و غیره گزارش دهند.

البته این یک درخواست رسمی نیست بلکه یک حرکت سنتی در مکینزی است که از طرف مدیران قبلی که اطلاعاتشان را به شما منتقل کرده‌اند خواسته می‌شود. بعضی مشاورها وقتی از دستگیری به مدیریت پروژه، ترفیع می‌یابند، چنین برنامه‌ای را می‌نویسند. این قدمها، فرصتهای با اهمیتی برای یادگیری به افراد می‌دهد و اینکه مجددا فکر کنند چه مواردی را نادیده گرفته‌اند و چگونه افکارشان را به روز کنند.

فصل دوم

رشد کردن هنگام تعامل با دیگران

"وقتی افراد را همانگونه که هستند قبول کنیم، وضع آنها را بدتر کرده ایم. وقتی با آنها آنگونه که می بایست باشند رفتار کنیم، آنگاه تا جایی که استعدادش را دارند رشد می کنند."

گوته

ما در مسیر رشد، نهایتاً به "رهبر شدن" فکر می کنیم. به هر حال در این مسیر، آنقدر قوی می شویم که بتوانیم دیگران را هدایت کنیم و بالاخره یک روز آنها دنبال روی ما خواهند شد. اما بدون قدرت تاثیرگذاری بر دیگران و توانایی رشد دادن افراد، بخش بزرگی از رهبری کامل نخواهد شد. در مکینزی همواره به سه گروه کلیدی فکر می کنیم: مشتری ها، مدیران ارشد و اعضای تیم. کسی که رهبر می شود ناگهان همه زندگی اش صرف تامین نیازهای دیگران می شود. از نظر من، این نیازها می توانند سه مورد باشند: نحوه مکاتبه با دیگران، نحوه ارتباطات با دیگران و نهایتاً، فهم و درک دیگران.

فصل ۲- بخش ۱: نحوه مکاتبه با دیگران

در این بخش ، شش قانون را بررسی می کنیم:

قانون ۱۷: زمانی که مطلبی را ارائه می دهید همواره سه جمله اول آن را از قبل حفظ کنید.

این یک قانون ساده است و به این طریق می توانید روی مخاطبین تاثیر مثبت بگذارید.

قانون ۱۸: با حداقل کلمات ، مکاتبه و یا صحبت کنید

بیموزید که با حداقل کلمات، بیشترین مطلب را منتقل کنید. این کار را با پرسش ۷ سوال کلیدی از خودتان ، به منظور کم و گزیده گفتن، انجام دهید.

قانون ۱۹: قبل از اینکه به سوالهای دشوار پاسخ دهید سه ثانیه صبر کنید

با عجله و بدون فکر ، جواب ندهید. به دیگران نشان دهید می توانید سکوت را تحمل کنید.

قانون ۲۰: بیشتر سوال کنید و کمتر حرف بزنید

همانطور که مدیران و کارآفرین های موفق عمل می کنند ، سوال کردن ، و بیشتر گوش دادن را ، روش خود قرار دهید.

قانون ۲۱: "نه" را تبدیل به "بله" نمایید

بیش از آنکه سعی کنید افراد را بدون طرح و برنامه ، تصحیح کنید ، سعی کنید از طریق سوالهای دارای محتوای پیشنهادی ، به آنها کمک کنید خودشان را تصحیح کنند.

قانون ۲۲: از خودتان رفتارهای نسنجیده و نتایج ناقص بروز ندهید.

مراقب باشید خروجی کارتان را برای چه کسی و چه موقع برملا می کنید. اینکار برای اعتبار شما بهتر است.

قانون ۱۷: زمانی که مطلبی را ارائه می دهید همواره سه جمله اول آن را از قبل حفظ کنید

یک آزمایش کم‌دی در مورد اینکه چگونه می‌توان سخنرانی‌های قانع‌کننده داشت انجام شده است. یک شرکت تحقیقاتی در جلسه‌ای، که مشتری واقعی در آن حضور داشت، از یک هنرپیشه درخواست کرد که به جای یک متخصص صحبت کند. این شرکت بعد از پایان جلسه از حضار خواست یک فرم ارزیابی را تکمیل کنند. این کار را چندین بار تکرار کردند تا مطمئن شوند نتایج، اتفاقی نبوده‌اند. همه نظر سنجی‌ها نتایج یکسانی را نشان داد بدین نحو که همه باور کرده بودند فردی که صحبت می‌کند یک متخصص است در حالیکه او حتی یک کلمه از چیزهایی را که گفته بود نفهمیده بود.

هنرپیشه با رعایت چند اصل توانسته بود دیگران را وادار به این باور کند که او یک متخصص است. شما هم می‌بایست این اصول را رعایت کنید. یکی از آنها این است که سه جمله اول سخنرانی یا ارائه را قبلاً حفظ کنید. به قول یکی از متخصصان ارشد مکینزی، آغاز سخنرانی، تکلیف کل سخنرانی را مشخص می‌کند. او می‌گفت: "وقتی برای ارائه یک پروژه به مشتری آماده می‌شوم مطالبی که می‌خواهم بگویم بخصوص مطالب آغازین را می‌نویسم تا مطمئن شوم با جملاتم می‌توانم توجه مخاطب را جلب کنم." اهمیت جلب توجه مخاطب، در آغاز یک سخنرانی یا ارائه، به این دلیل است که پس از چند دقیقه، هنگام نشان دادن اسلایدها، مخاطبین، دیگر کمتر به شما گوش می‌کنند بلکه توجه آنها به اسلایدها است.

جملات آغازین یک سخنرانی می‌تواند بیشترین توجه مخاطب را به خود جلب کند زیرا در این هنگام، حاضرین هنوز شروع به بازی باموبایل‌هایشان نکرده‌اند و به شما گوش می‌کنند. حال اگر شما در شروع کار، غیرمطمئن

صحبت کنید ، مخاطب بطور ناخودآگاه ، توجه اش را به شما از دست می دهد. یک دلیل مهم دیگر برای حفظ کردن جمله های شروع سخنرانی این است که شما به عنوان سخنران ، احساس اعتماد به نفس و راحتی بیشتری خواهید کرد. مهارت داشتن در سخنرانی برای مردم اهمیت دارد . همین قانون ساده "حفظ کردن جملات اولیه" ، شما را از خطر عصبی شدن هنگام سخنرانی نجات می دهد و وقتی سخنرانی را با حال خوب آغاز کنید ، بطور غیرارادی ، سخنرانی شما همراه با یک ریتم اعتماد به نفس خواهد بود . در چنین شرایطی ، چارت ها و دیاگرامهایی که نشان می دهید ، بر صحبت شما غلبه نخواهند داشت بلکه برای تکمیل آن می باشند . سومین تاثیر سخنرانی ، اثر آن بر همکاران شما است. هنگامی که لحن و شخصیت مطمئن از خود بروز دهید مدیران شما احساس راحتی و اعضای تیم نیز احساس غرور خواهند کرد.

ضمنا در نظر داشته باشید وقتی یک چارت روی پرده نشان می دهید ، مغز مخاطبین فوراً یک ماتریس ۲x۲ یا یک نمودار XY ایجاد می کند و این در حالی است که شما با کلماتتان در هر لحظه می توانید فقط یک محور را برای آنها توضیح دهید. هیچ راهی نیست که بتوانید هر دو محور را در آن واحد شرح دهید لذا می بایست یادآور شوید چرا ابتدا یک طرف نمودار و پس از آن طرف دیگر را توضیح می دهید. بنابراین ، کلمات می توانند بیانگر موضوع ، بصورت خطی باشند ، حال آنکه یک چارت همراه با اعداد ، دوبعد را در آن واحد توضیح می دهد .

استفاده از جملات کوتاه نیز بیانگر بلوغ بیشتر شما به عنوان یک مدیر یا رهبر است. وقتی به مقام های بالای اجرایی می رسید تا حد امکان ساده سخنرانی کنید. مدیران رده بالا در هر صنعتی که باشند اعتقاد دارند اگر سخنان شما

پیچیده باشد به معنای این است که خود شما فرد پیچیده ای هستید. مشکل این است که وقتی مقدار فراوان اطلاعات را در ذهن خود داشته باشید مایل هستید زیاد صحبت کنید. افکار شما بطور غیرقابل کنترل از این شاخه به آن شاخه می رود و با اینکه صحبت شما از نظر خودتان کاملاً معنی دار است اما شنونده، گیج و خسته می شود. پس لازم است یک نفس عمیق کشیده، خودتان را کنترل کرده و شاخه های متعدد و فرعی افکارتان را قطع کنید. معمولاً یک وقفه یک ثانیه ای در بین جملات، شما را قادر خواهد ساخت از عبارتهای کوتاه تری استفاده کنید. به یاد داشته باشید ظرفیت تمرکز یک فرد بالغ حدود ۱۵ الی ۲۰ دقیقه است. در یک جلسه ارائه مربوط به کسب و کار، اگر اسلایدها و دیاگرام ها مشکل باشند، ظرفیت تمرکز حتی به کمتر از ۱۰ دقیقه کاهش می یابد. انتظار شنوندگان در سخنرانی هایی مثل TED خیلی بالا است لذا ظرفیت تمرکز آنها خیلی پایین می آید زیرا انتظار دارند در همان چندثانیه اول جذب سخنران شوند. برای همین، سخنران ها سعی می کنند شنوندگان را با جوک های بامزه، عبارتهای الهام بخش و مطالب حیرت انگیز جذب کنند. بهترین روش برای مشغول کردن افراد، درگیر کردن آنها با موضوعات احساسی و هیجانی است. هر قدر موضوع احساسی که چاشنی موضوع اصلی می شود، عمیق تر باشد، احتمال یادآوری موضوع اصلی در بلند مدت بیشتر خواهد بود. ضمناً در نظر داشته باشید خاطرات، تجربیات و فرهنگ مخاطب نیز می توانند بر میزان توجه او تاثیر داشته باشند.

بنابراین می بایست همواره زمینه ذهنی مخاطبین خود را در نظر داشته باشیم. هیچکس از ابتدا مهارت سخنرانی نداشته است. خود من، اوایل کار، معمولاً مضطرب می شدم. هنوز هم نمی توانم مثل همکاران با استعداد صحبت کنم. اما پیشرفت کرده ام. پس به یاد داشته باشید، از حفظ گفتن سه جمله اول

سخنرانی به شما کمک می کند سنگینی سخنرانی را از دوش خود برداشته و حداقل ، شروع خوبی داشته باشید. یک دفعه امتحان کنید و تاثیر مثبت آن را ببینید.

قانون ۱۸: با حداقل کلمات ، مکاتبه یا صحبت کنید

اوایل کارم ، در زمانی که دستیار مدیر پروژه بودم ، افرادی را که می توانستند در زمان کوتاه ، مقدار زیادی اطلاعات را به مغز خود وارد کنند تحسین می کردم. توانایی این افراد موقعی برای من بیش از پیش آشکار شد که برای اولین بار در جلسه ای که برای به روز رسانی مدیران تشکیل شده بود ، شرکت کردم. افراد حاضر در جلسه ، مطالب را گوش می کردند و به سادگی هم درک می کردند. مغز آنها لاینقطع مطالب را تحلیل می کرد. بعدا که برای جذب سایر مشاورها به تیم سعی می کردم پروژه را به آنها معرفی کنم ، فهمیدم کاری که مدیرها در تحلیل اطلاعات انجام می دادند ، در واقع ، ساده ترین بخش کار بوده زیرا توضیح شفاف و موثر مطالب ، انرژی مغزی بیشتری مصرف می کند تا تحلیل و فهم آنها .

زمان برای هر کس با ارزش است و تنها راه برای حفظ توجه مخاطبین ، ارتباط با آنها از طریق استفاده از حداقل کلمات است.

مکینزی بهترین بستر آموزش "فروش کشتی" و "فروش رانشی" ، البته نه در بازار بلکه در داخل سازمان است. ^{۲۲} هر کدام از مدیران شرکت می داند جذب مشاورهای خاص و با استعداد ، کاری دشوار است. وقتی آنها میخواهند مشاور مستعدی را به تیم خود جذب کنند برای قانع کردن وی از پیشنهادهای

^{۲۲} در اینجا منظور نویسنده از "فروش کشتی" ، جذب افراد به داخل یک تیم و منظور از "فروش رانشی" قبولاندن خود برای پذیرفته شدن در یک تیم است. -م

جذاب و قانع کننده استفاده می کنند. در واقع آنها می بایست هنر جذب افراد را بلد باشند.

از طرف دیگر، مشاورها نیز یاد می گیرند اگر بخواهند وارد یک پروژه شوند اما تجربه کافی در صنعت و یا مهارت اساسی و یا آشنایی با شبکه ای از افراد موثر را نداشته باشند، می بایست بسیار تلاش کنند و مثل ویزیتورها که برای فروش کالا یا خدمت، دست به فروش حضوری می زنند، خودشان و قابلیت هایشان را به تیم های مختلف عرضه کنند. روش کار در مکینزی به اینصورت است که پروژه هایی که در حال شروع هستند بطور هفتگی از طریق ایمیل به اطلاع مشاورها می رسند و به این نحو، مشاورها، پروژه بعدی خود را با یک فرآیند رقابتی پیدا می کنند و این کار بطور مستمر، از طریق این روش ساده کاریابی داخل سازمانی، ادامه می یابد. مشاورهایی که برای یک پروژه مناسب باشند به سرعت جذب می شوند و دیگران می بایست دنبال فرصت مناسب بعدی باشند. هسته و فلسفه این کار همان انتخاب اصلح است.

واقعیت این است که "فروش رانشی" را همه ما در طول زندگی یاد گرفته ایم. همه ما بعد از تحصیلات دبیرستان، درخواست تحصیل در دانشگاههای مختلف را داده ایم و در مصاحبه هایی که به همین منظور برگزار شده شرکت کرده ایم تا ثابت کنیم بهترین کاندید برای تحصیل در آن دانشگاه هستیم. بعد از تحصیلات دانشگاه هم در مصاحبه های استخدامی شرکت کرده ایم. درخواستهای متعدد استخدام نوشته و در آنها نقاط قوت، انگیزه مان برای تلاش و کوشش و نیز ارزشی که برای شرکت ایجاد می کنیم را ذکر کردیم. اینها بنا بر این سالها قابلیت های خودمان را به افراد و مراکز مختلف عرضه کرده ایم.

اما "فروش کششی" ، کار جدیدی برای همه ما بوده است و این مهارت را بعدها در زندگی شغلی ، هنگامی که مدیریت عده ای را برعهده می گیریم ، می آموزیم.

برقراری ارتباط با افراد بدون استفاده از کلمات فراوان ، نیاز به تمرین دارد. شاید سخت تر از آن باشد که به نظر می رسد زیرا می بایست موضوعی را که می خواهید به دیگری انتقال دهید بطور شفاف مرتب کنید ، جزئیات آن را کم یا حذف کنید ، کلمات درست را با دقت انتخاب کنید و در توضیحی که ارائه می دهید به بیشتر سوالهایی که ممکن است پیش آید ، از قبل ، پاسخ داده باشید. بعد از سالها کار ، فهرستی از سوالهایی که می توانند شما را در مسیر درست قرار دهند را تهیه کرده ام.

به این سوالها ، از قبل ، فکر کرده و پاسخ را به مخاطب ارائه نمایید:

۱- از موضوع چه می دانید؟

۲- در پایان این پروژه می خواهید به چه چیز برسید؟

۳- چه مواردی را لازم است نادیده بگیرید؟

۴- محدودیتها و قید و بندها کدامند؟

۵- افراد ذینفع کلیدی چه کسانی هستند؟

۶- چقدر زمان دارید و نقاط سرنوشت ساز در طول پروژه ، کدامها هستند؟

۷- چرا این پروژه از هر پروژه دیگری بهتر است؟ تصویر بزرگ و جذاب پروژه چیست؟

اگر بتوانید روی قانع کردن سریع دیگران ، با استفاده از کلمات اندک ، تمرکز کنید در اینصورت مهارت بالایی را به دست آورده اید . مثل مهارت سردبیری

که خودش را برای یک برنامه خبری تلویزیونی آماده می کند. هدف اول شما می بایست این باشد که مطلب را در ۳۰ دقیقه بگویید. سپس سعی کنید همان مطلب را بدون اینکه سریع تر صحبت کنید در ۱۵ دقیقه بیان کنید. زمان تعیین کنید و ببینید در این زمان چه مقدار از محتوای مطلب را می توانید بیان کرده و در این مدت چه سطحی از توجه و علاقه را توانسته اید در مخاطبین ایجاد کنید. اگر مدیریت افراد دیگر را برعهده دارید ، با این روش ها می توانید ، تصویر اولیه خوبی از خودتان به آنها منتقل نمایید.

قانون ۱۹: قبل از اینکه به سوالهای دشوار پاسخ دهید سه ثانیه

صبر کنید

هر سوالی می تواند با مهارت و زیرکی طراحی شده باشد بخصوص وقتی جلسه در مورد یک موضوع با اهمیت باشد. در چنین مواقعی ممکن است شنونده ها ، طوفانی از سوالهای دشوار را به سمت شما روانه می کنند و مدیران ارشد ، با سوالهای خود ، در کمین نابود کردن شما باشند . عصبی هستید ، تلاش می کنید همه را در محل جلسه ، تحت تاثیر قرار دهید. ضربان قلب تان تا سقف بالا می رود بخصوص وقتی در مواجهه با مدیران اجرایی مهم و یا در مقابل مشتریان ارزشمند قرار گرفته باشید. در چنین اوضاع و احوالی معمولاً مایل هستید نشان دهید می توانید به هر سوالی بلافاصله پاسخ دهید. اما این دقیقاً همان جایی است که می بایست دست نگهدارید ، صبر کنید و تا سه بشمارید.

یکی از بهترین نصیحت هایی که در زمان کار در مکینزی شنیدم همین بود که قبل از اینکه پاسخ سوالی را بدهم صبر کنم.

اولین سالی بود که به عنوان مدیر پروژه در مکینزی کار می کردم. شاهد بودم که مدیر بخش پروژه ها همیشه در جلسات و ضمن ارائه پروژه ، قبل از پاسخ ، چندثانیه صبر کرده و عمیقا به سوال فکر می کرد. هر قدر سوال دشوارتر ، پاسخ او نیز قوی تر و پرمغز تر بود.

واقعیت این است که به سه دلیل می بایست قبل از ارائه پاسخ ، کمی صبر کرد:

- ۱- زمان بیشتری برای واکنش ، فکر و ارائه بهترین جواب خواهید داشت.
- ۲- شنونده ، ارزش بیشتری برای پاسخی که همراه با تامل باشد ، قائل است.
- ۳- افراد در شرایط بد و اضطراب آور ، واکنشهای تند از خود نشان می دهند . سکوت قبل از پاسخ ، آرامش بخش و راه خوبی برای اجتناب از واکنشهای نامناسب است.

اگر بتوانید سوالها را از قبل طبقه بندی کنید ، راه میانبری زده اید به اینکه همواره بر مخاطبین مسلط باشید. مسلما شما هم در جلساتی که داشته اید با انواع سوالها روبرو بوده اید ، مثلا سوالهای باز ، سوالهای بسته ، سوالهای ساختاریافته یا بدون ساختار. بطور معمول سوالهایی که حین یک ارائه یا سخنرانی مطرح می شوند را می توان به چهار گروه تقسیم بندی کرد:

سوال واقع گرایانه که صرفا به دنبال کسب اطلاعات است ،

سوالهایی که در جستجوی کشف راه حل هستند ،

سوالهای ارزیابانه و مقایسه ای ،

سوال چالش برانگیز

سوالهای چالش برانگیز	سوالهای ارزیابانه و مقایسه ای	در جستجوی راه حل	سوالهای واقع گرایانه/ در جستجوی اطلاعات
چرا X را مورد نظر قرار ندادید؟	چه موقع دو نمونه روش را با هم مقایسه می کنید و کلید موفقیت در این کار چیست؟	مثال: الان چه اقداماتی باید انجام دهیم؟ اولویتها؟	مثال: سهم بازار شرکت X چقدر است؟
چرا راه خردمندانه تری را انتخاب نکردید؟	چگونه می توانید تاثیر را بر X ارزیابی کنید؟	مثال: اگر نظر شما این است که کارها به نحو دیجیتال انجام شوند چه قابلیت‌هایی مورد نیاز است؟	مثال: چه تعداد کارخانه زیر ۷۵٪ ظرفیت ، مشغول کار هستند؟

(شکل ۲)

سوالهایی که در بخش راست شکل ۲،۱ مطرح می شوند، سوالهای مستقیم هستند و می توان فوراً پاسخ داد. همین که از سمت راست به سمت چپ شکل حرکت کنیم، پاسخ به سوالات، نیازمند وقت بیشتری است. توجه به طبقه بندی سوالها، نه تنها شما را موجه تر جلوه می دهد بلکه دید بهتری برای ارائه یک پاسخ مناسب می دهد. با بررسی سوالهای هر گروه، احتمالاً متوجه می شوید که سخت ترین سوالها آنهایی هستند که معمولاً در جستجوی دلیل و یا توجیه کارها هستند. معمولاً سخنرانها زمانی در دام گرفتار می شوند که در برابر این سوالها در موضع تدافعی قرار می گیرند. در یکی از جلسات، مدیر اجرایی شرکت مشتری این سوال چالش برانگیز را مطرح کرد که چرا برای بررسی موضوع، به کارخانه، که درست در طبقه پایین بود نرفتیتم؟ مشاور پروژه ضمن قدردانی از او برای طرح این سوال، به

دقت در مورد فرآیند و نحوه برنامه ریزی برای انجام کار توضیح داد. نمی خواست یک پاسخ مقابله جویانه بدهد اما واقعیت این بود که ما برای بازدید از کارخانه ، نیاز به زمان بیشتر ، منابع بیشتر و موافقت سایر افراد دخیل در پروژه داشتیم. در واقع ، تمرکز او بر ارائه یک پاسخ سازنده بود. وی بعدها بطور خصوصی به من گفت پاسخ های مشکل تر را می توان در خارج از جلسات رسمی ارائه کرد.

به یاد داشته باشید لازم نیست سوالهایی که از ما می شود، الزاما پاسخهایی کاملا صحیح و مرتبط داشته باشند. اصطلاحا ما به آن "هنر طفره رفتن" می گوئیم. همیشه تحت تاثیر مدیرهایی بوده ام که می توانستند سوالهای سخت و چالش برانگیز را بدون هیچ ناراحتی پاسخ دهند. این مهارتی است که همگان می توانند کسب کنند اما نیاز به صبر و اعتماد به نفس دارد. کسانی که چنین سوالهایی مطرح می کنند معمولا انتظار ندارند پاسخ دهنده ، جوابهایی کاملا مرتبط و خیلی دقیق بدهد. یکی از نقاط قوت در یک مدیر این است که بداند سوال کننده دقیقا به دنبال چه چیز است.

به جای اینکه ناگهان وارد موضوع شویم و یک راه حل ناپخته ارائه دهیم ، بهتر است ارائه راه حل را به تعویق بیندازیم. این کاری است که بیشتر مدیران ارشد انجام می دهند. آنها از قضاوت بهتر و کلمات مناسب تری نسبت به دیگران استفاده می کنند تا بتوانند منطقی ترین راه را بیان کنند. نکته آخر ، اعتماد به نفس است. گاهی اوقات میزان اعتبار نظرات شما ، وابسته به این است که چقدر خودتان به آنها اطمینان دارید. اعتماد به نفس می بایست از زمانی که وارد اتاق جلسه می شوید شروع شود و شاید این مهمترین رکن کار باشد.

قانون ۲۰: بیشتر سوال کنید و کمتر حرف بزنید

آیا تاکنون پیش آمده وقتی صحبتتان با کسی تمام شده ، حس خوبی نسبت به خودتان و نحوه ارتباطتان داشته باشید ؟ بخصوص اگر با کسی صحبت کنید که برای شما فرد جالبی باشد و بتوانید موضوع را به راحتی با وی در میان بگذارید؟

اگر بخواهیم یک وجه شباهت بین یک کارآفرین موفق و یک مشاور در مکینزی را بیان کنیم ، این است که هر دو زیاد سوال می کنند ، بیشتر گوش کرده و کمتر صحبت می کنند. همه مدیران برتر که تحسین دیگران را برمی انگیزند ، همینطور هستند.

انسان های با کفایت ، معمولا معتدل ترین و متواضع ترین افراد هستند. ترجیح می دهند ده مورد جدید از شما بشنوند ، نه اینکه مدام در مورد آخرین موفقیت‌هایشان برای شما سخنرانی کنند. اینها افرادی یادگیرنده و کنجکاو هستند که از دیگران سبقت می گیرند زیرا در کمترین زمان با طرح پرسشهای ارزشمند ، بیشترین اطلاعات را جمع آوری می کنند.

طرح سوال سبب می شود فرد سوال شونده ، احساس بزرگی ، قدرت و خوشحالی کند. یکبار با یک کارآفرین که شرکتی با درآمد حدود ۴۰۰ میلیون دلار را اداره می کرد صحبت می کردم ، با لحن نیمه شوخی به او گفتم "امروز می خواهم بیش از آنکه شما از من سوال می کنید ، من پرسشهایی را مطرح کنم". اما وقتی شام را با هم تمام کردیم متوجه شدم بازهم او بیشتر از من سوال کرده است یا دست کم، اندازه هم سوال کرده بودیم .

چه چیزی است که اشخاص موفق را از دیگران متمایز می سازد؟ اول اینکه اغلب افراد ، قبلا ، در مورد مدت زمانی که می خواهند صحبت کنند فکر نمی

کنند و بطور مستمر حرف می زنند . دومین تفاوت در مورد ماهیت سوالها است . افراد موفق به نحوی سوال می کنند که سوال بعدی از درون آن متولد شود.

مثلا:

سوال(کارآفرین) : این روزها چه کار می کنی؟

پاسخ: برای پروژه های متعدد در حال سفر هستم. آخرین سفرم برای ایجاد برنامه توسعه یک خودروی جدید بود.

سوال:خوب ، چی هست؟

پاسخ: در حال ساختن نسل جدید یک خودروی لوکس ، بر اساس طرح یک شرکت ثالث ، که خدمات مهندسی یک خودروساز ایتالیایی را ارائه می کند ، هستیم.

سوال: منظورت از شرکت ثالث ارائه کننده خدمات مهندسی ، چیست؟

پاسخ: شرکتهایی مثل Magna Steyr و Lear که برای شرکتهای خودرو ساز ، اتومبیل تولید می کنند.

سوال: منظورت این است که شرکتهای خودرو ساز ، خودشان خودرو تولید نمی کنند؟

پاسخ: در واقع این یک امر عادی است که آنها تولید بعضی انواع خودروها را برون سپاری می کنند.

سوال: خیلی جالبه. تو برای این پروژه چه کار می کنی؟

پاسخ: کمک کردیم فعالیتهای مورد نیاز هر بخش و ایستگاههای کیفیت ، مشخص شوند. در واقع طرح اصلی را به کمک آنها تدوین کردیم.

سوال: منظورت از ایستگاههای کیفیت چیست؟

پاسخ: منظورم ، نقاط و ایستگاههای کنترلی است که توسط شرکت خودروساز تعیین می شوند . برای اینکه محصول از این ایستگاهها عبور کند می بایست همه بخشهای دخیل در پروژه موافقت کنند و چراغ سبز بدهند.

سوال: ممکنه مثالی بیاوری؟

.....

و بحث به همین نحو ادامه می یابد.

چند موضوع حائز اهمیت در این دیالوگ وجود داشت :

اول: سوال کننده از این شاخ به آن شاخ نمی شد. واقعا به آنچه پاسخ دهنده می گفت علاقه داشت و با او پیش می رفت.

دوم: سوال کننده ترسی ندارد که بگوید موضوعی را نمی داند.

سوم: افراد موفق می توانند خیلی سریع به نکات جالب یک موضوع بچسبند و با جملات کوتاه و روشن آن را پیگیری کنند.

پس اگر شما هم بتوانید روی موضوع تمرکز کنید ، دنبال موارد ناشناخته باشید و به نظرات و اطلاعات جالب اهمیت بدهید ، به تدریج از کسانی خواهید شد که بیشتر سوال و کمتر صحبت می کنند.

بدیهی است که سوال بیشتر ، سبب افزایش مهارت سوال کننده در گوش کردن به طرف مقابل می شود. یکی از موسسین شرکت Greater China^{۳۳} می گفت: " با وجود اینکه گوش کردن را معمولا مهارت سطح پایینی می

^{۳۳} یک شرکت بزرگ آمریکایی در زمینه تولید و تامین هدایای تبلیغاتی

دانند اما فوق العاده با اهمیت است. این مهارت بخصوص در صنعت مشاوره که افراد یاد می گیرند همیشه صحبت کنند، بیشتر حائز اهمیت است. ضمناً در نظر داشته باشید که ۷۰٪ گوش کردن، با حرکات بدن و صورت انجام می گیرد."

مبنای گوش کردن این است که وقت بگذاریم و طرف مقابل را درک کنیم نه اینکه فقط مثل آن موارد ظاهری که در دوره های آموزشی "تکنیکهای گوش کردن" یاد می دهند، به دنبال عباراتی باشیم مانند "بگذار ببینم چیزی که واقعا می خواهی بگویی این است که ..." و یا "بگذار مواردی را که گفتمی در چند خط خلاصه کنم...". بلکه می بایست واقعا وقت بگذاریم و طرف مقابل را درک کنیم. نزدیکی شما به هوش و حواس طرف مقابل می بایست به قدری عمیق و واقعی باشد که برای وی قابل تصور نباشد که شما تا چه حد به او نزدیک هستید.

این کار را، برای شروع، با دوستان و همکاران امتحان کنید. یک هفته پیش همین روش را در مورد یکی از دوستان که شش ماه بود او را ندیده بودم به کار بردم. او در یک شرکت سرمایه گذاری کشاورزی کار می کند. ما در مورد گرسنگی در دنیا صحبت می کردیم و اینکه چه باید کرد که بتوان همه مردم کره زمین را تغذیه کرد. مرتباً سوالهای عمیق و عمیق تری از وی پرسیدم و او هم مرتب به من پاسخ می داد. مدتها بود چنین مکالمه خوبی با کسی نداشتم. بیش از آنچه انتظار داشتم مطالبی را آموختم. توی راه، به طرف منزل بودم که یک پیام برایم فرستاد و گفت چقدر در هم صحبتی با من به او خوش گذشته. جلوی لبخندم را نمی توانستم بگیرم.

البته دانستن یک موضوع و اجرای آن ، دو مقوله متفاوت هستند. اگر از امروز اراده شما بر این باشد که بیشتر سوال و کمتر صحبت کنید مطالب زیادی را کشف خواهید کرد.

قانون ۲۱: "نه" را تبدیل به "بله" نمایید

یک ژنرال و فیلسوف چینی به نام Sun Tzu (۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح - م) کتابی به نام "هنرجنگوری" نوشته است. وی در این کتاب مطالبی در مورد مدیریت مشکلات به منظور پیروزی در جنگ را به رشته تحریر درآورده است. افکار و عقاید او امروزه در محیط کسب و کار بسیار طرفدار پیدا کرده. در بخشی از کتاب وی می خوانیم "برخوردها سبب به جلو رانده شدن تمدنها و پیشرفت آنها می شوند و نمی توان از برخوردها اجتناب ورزید". ما به ناچار در یک دنیای پر از برخورد زندگی می کنیم و این یک شر ضروری برای پیشرفت در زندگی است. اما من ۲۵۰۰ سال بعد از Sun Tzu یک راه جایگزین برای اجتناب از برخوردها پیدا کرده ام که با این روش نیز می توان پیشرفت کرد. راه من عبارتست از "اجتناب از گفتن مستقیم واژه نه به دیگران و به جای آن ، طرح سوالهایی که مخاطب را به سمتی که می خواهیم هدایت کند".

کسی که این فکر را به ذهنم آورد یکی از مشاورها به نام Nao بود. او یکی از دوستان من است که در شیکاگو و توکیو کار کرده است. هنر او در نوع ارتباطاتش است. در جلساتی که با او داشتم هیچوقت بطور آشکار با من مخالفت یا از من انتقاد نکرده است اما هر بار که جلسه تمام شده من ماندم با انبوهی از تغییر زمینه های ذهنی ام و کارهای زیادی که می بایست انجام دهم. او این توانایی را داشت که بدون اینکه حس کنم ، افکارش را از آنطرف

میز در ذهن من القا می کرد ، مثل فیلم Inception (به کارگردانی کریستوفر نولان) با این تفاوت که ، برخلاف آن فیلم ، او این کار را در بیداری انجام می داد.

از آنجا که با نبوغ Nao در این مورد آشنا بودم یکبار از او خواستم در جلسه ای که با یک مشتری مهم داشت ، همراه او باشم. در آن جلسه، شاهد این بودم که وقتی مشتری مطلب کاملا اشتباهی را در مورد بازار گفت ، Nao سرش را به علامت تایید تکان داد ! با صبر و تحمل به صحبت‌های مشتری گوش داد و سپس شروع کرد به طرح سوالهای دلالت کننده مثل اینکه: "می فهمم ، اما تا حالا این عقیده را بررسی کرده اید که ...؟" و یا "فکر می کنید چه اتفاقی بیافتد اگر ما یک سناریوی جایگزین را تصور کنیم که ...؟" و یا "اگر ما اقدامات الف و ب را انجام دهیم آنوقت بازار چه شکلی پیدا خواهد کرد؟" هسته مرکزی کلام او این بود که بگوید "نه" اما به جای اینکه مستقیما مخالفت خود را بیان کند ، سوالهایی را برای نفر مقابل مطرح می کرد. وقتی مشتری متوجه اشتباه خود شد ، ناخودآگاه و بدون اینکه ناراحت شود نظر خود را تصحیح کرد.

چرا اینقدر مهم است که درهر فرهنگی ، مستقیما با کسی مخالفت نکنیم؟ و چرا در سازمانها ، هر قدر به سطوح بالاتر سلسله مراتب تا حد مدیر عاملی و مدیر روابط عمومی می رویم ، اهمیت این موضوع بیشتر هم می شود؟

چند هفته بعد ، هنگام صرف شام ، از Nao در مورد این روش سوال کردم. او پاسخ داد : "اول اینکه در بیشتر مواقع نیاز نیست اشتباه کسی را ثابت کنید مگر اینکه موضوع خیلی فوری باشد. خوشایندتر این است که بطور غیر مستقیم به اشتباهات فرد اشاره شود و بگذارید خودش متوجه گردد. دوم اینکه ، هیچ کس دوست ندارد بشنود در اشتباه بوده است ، بخصوص اگر در

سطوح بالایی سازمان باشد، چرا که بر شان و مقامش تاثیر منفی می گذارد. سوم و مهمتر از همه اینکه "مکالمه"، معمولا رایج ترین وسیله ارتباط افراد با یکدیگر است و نباید آن را سبک انگاشت، بخصوص وقتی احتمال برخورد و مخالفت بین افراد بیشتر است، می بایست حساسیت بیشتری به خرج داد."

کتابهای زیادی در مورد اینکه چگونه با پاسخ "نه" دیگران مواجه نشوید، نوشته شده است اما احتمالا هیچ کتابی در مورد کنترل خودمان در احتراز از گفتن "نه" به دیگران، نوشته نشده. اگر در موردش فکر کنید می یابید که کنترل خودمان به مراتب آسان تر از کنترل دیگران است.

فکر می کنم برخی افراد با خواندن مطالب فوق به اشتباه فکر خواهند کرد معنی این مطالب این است که نمی بایست رفتاری پویا و فعال داشت. موضوع همین است که رفتار پویا به منزله رفتار تهاجمی و بر زبان آوردن هر چه می خواهیم، نیست.

رفتار کنشگرانه به منزله دانستن این است که چه کار کنیم تا به هدف برسیم که خود، روشهای مختلف دارد و من فقط به یک روش در فوق اشاره کردم. Stephen Covey نویسنده کتاب "هفت عادت افراد بسیار تاثیرگذار"^{۲۴} نوشته است: "پویا بودن به منزله تحمیل نظر خود به دیگران نیست بلکه افراد پویا اشخاصی باهوش، ارزشی، واقع گرا و آشنا با ملزومات کار هستند." او در این مورد، مهاتما گاندی را مثال می زند و اینکه چگونه یک مرد توانست از طریق پویا بودن در همدردی با دیگران و در مسیر عقاید اخلاقی خود، امپراطوری بریتانیا را سرنگون کند.

برای اینکه روش بکارگیری سوالهای دلالت کننده ، به جای مخالفت مستقیم ، را تمرین کنید می بایست اول در برابر دیگران ، گارد مخالف نگیرید. می بایست این عادت را که بخواهیم فوراً دیگران را تصحیح کنیم کنار بگذاریم. این کار ، مشکل تر از آن است که فکر می کنید زیرا همه ما عادت کرده ایم ثابت کنیم پاسخ درست کدام است. در عوض ، سوالهایی طرح کنیم که به دیگران کمک کنند خودشان را اصلاح کنند. وارد دنیای دیگران شویم و در کمک به آنها ، در جهت درک سوالهایی که مطرح می کنیم ، صبور باشیم. مهارت‌های گوش کردن فعالانه و ایجاد یک تصویر بزرگتر از موضوع را در خود تقویت کنیم. بیاموزیم ، هر جا موافق نیستیم ، سرمان را به علامت موافقت تکان دهیم و از کلمات "عجب! چه جالب!" بیشتر استفاده کنیم و در عین حال ، یک سوال در مورد راه های جایگزین ، مطرح کنیم. بیایید با طرح سوالهای راهگشا ، موافقت و همراهی بیشتر مخاطبین خود را جلب کنیم.

قانون ۲۲: از خودتان رفتارهای نسنجیده و نتایج ناقص بروز

ندهید

گاهی حتی اگر خیلی تلاش کنید ، بازهم به موعد تحویل کارها نمی رسید. مثلاً مشتری ، ناگهان از شما می خواهد فردا نتیجه پیشرفت پروژه را مشخص کنید و یا مدیر شما ، چون خودش یک ساعت وقت خالی دارد ، از شما درخواست یک جلسه فوری برای حل مشکلات پروژه را می نماید. در چنین شرایطی چکار می کنید؟ آیا بلافاصله قبول می کنید تا نشان دهید در حال کار روی مطلب هستید؟ یا موضوع دیگری را جایگزین درخواست آنها می کنید مثلاً تشکیل جلسه ای در مورد فعالیتهای نزدیک به موضوع پروژه ؟

افراد موفق می دانند چه موقع در مورد یک مطلب بحث کنند. آنها به این امر توجه می کنند که چه زمان و کجا وارد گود شوند. اگر حس کنند موقعیت مناسب نیست اقدامی نمی کنند و منتظر فرصت مناسب می مانند.

تلاش کنید زیرک باشید و گزینشی عمل کنید. خیال پردازی در محیطهای کاری جواب نمی دهد. برخلاف این تصور که "می توان نبردهای کوچک را باخت اما برنده جنگ بزرگ بود"، واقعیت در محیطهای پیچیده رقابتی این است که "می بایست نبردهای کوچک را برنده شد تا ثابت کنید می توانید در جنگ نیز برنده شوید". در مکینزی، اعتبار و وجهه افراد خیلی اهمیت دارد. وقتی می خواهند کسی را برای انجام پروژه ای انتخاب کنند فقط می پرسند "فلانی چطور آدمی است؟" و پاسخ این سوال فهرست بلندبالایی از پروژه های موفق و یا غیر موفق آن فرد نیست بلکه فقط اعتبار و نحوه رفتار او از چشم مدیران شرکت و نظری که آنها در مورد وی در پایان هر پروژه دارند ملاک قرار می گیرد مثلاً می گویند فلانی فرد سریعی است و یا بالاتر از حد متوسط است و یا خوب یا ممتاز است. تصمیمات در مکینزی می بایست سریع اتخاذ گردند بخصوص وقتی پروژه های زیادی در دست است به همین دلیل، بسیاری از ما وارد فرآیندهای دشوار ارزیابی قابلیتهای همکاران (گزینش رسمی آنها برای هر پروژه) نمی شویم، هر چند از ما خواسته می شود بدین نحو عمل کنیم، در عوض، حس و شم اعتبار سنجی خود را در مورد آنها به کار می اندازیم. همانطور که بیشتر ما می دانیم، جبران بی اعتباری، کار مشکلی است و اغلب وقتی می گوئیم شخصی بی اعتبار است یعنی حس می کنیم او کم توجه و ناپخته است. می توان گفت "کسب اعتبار، راحت تر از اصلاح بی اعتباری است" و برای کسب اعتبار، باید بتوانیم رفتارهایی که از خود بروز می دهیم را کنترل کنیم.

وقتی شما به عنوان رهبر تیم شناخته شوید ، افراد انتظار دارند همیشه بالاتر از دیگران باشید . آنها کاری ندارند که تا چه اندازه وظایف دشوار به شما واگذار شده بلکه نمره شما را بر اساس خروجی های کاملی که ارائه می کنید ، می دهند. مثلا اگر فکر می کنید نیاز به دوساعت دیگر زمان برای تکمیل گزارش کارتان هست ، راهی بیابید که آن دو ساعت حتما اختصاص یابد ، نه اینکه با عجله و اضطراب یک گزارش ناکامل به دیگران عرضه کنید. مدیران سطح بالای سازمان ، کیفیت کارشان را فدای صرفه جویی در زمان نمی کنند. اما اشتباه بزرگ این است که خیلی از رهبران ، فراموش می کنند که می بایست به عنوان آخرین نفر ، حتما کیفیت کار را کنترل کنند. بخشی از مراحل رشد یک رهبر می بایست صرف ایجاد مسیری مطمئن برای ارائه خروجی هایی با محتوای مناسب و در زمان مناسب شود. یه یاد داشته باشید ، هم کیفیت و هم زمان ، هر دو اهمیت دارند ، به چیزی کمتر از این راضی نشوید.

فصل ۲: بخش ۲: نحوه ارتباط با دیگران

در این بخش ، ۶ قانون را بررسی می کنیم:

قانون ۲۳: یک سوژه ارتباطی با طرف مقابل پیدا کنید.

جلسات مهم با مدیران رده بالا را با یافتن و طرح مشترکات شخصی آغاز کنید .

قانون ۲۴: انگیزه دهنده باشید و نه به دنبال انگیزه.

به جای اینکه همواره به دنبال انگیزه باشید ، انگیزه دهنده دیگران باشید.

قانون ۲۵: ویژگیهای مثبت افراد را ببینید.

مثبت اندیش باشید و به نگاه مثبت به خصوصیات دیگران و قصد آنها نگاه کنید.

قانون ۲۶: با اعضای تیم و خصوصیات شخصی آنها آشنا شوید .

سعی کنید اعضای تیم را ، با ایجاد روابط عمیق و همدلی ، به خودتان نزدیکتر کنید .

قانون ۲۷: فکر کنید انسانها ، افرادی مفید هستند و نه ابزارهای سازمانی .

نیاز است موضوع را باز کنم؟

قانون ۲۸: هر هفته با افراد جالب و مفید ، قرار ملاقات بگذارید.

این عادت را در خودتان ایجاد کنید که به منظور افزایش توانایی و دانش خود ، دایره دوستانتان را گسترش دهید.

قانون ۲۳: یک سوژه ارتباطی با طرف مقابل پیدا کنید

اغلب ما وقتی وارد دفتر مشتری و یا دفتر مدیرمان می شویم ، مستقیم می رویم سر اصل مطلب. تصور می کنیم بهتر است کسب و کار را از زندگی روزمره جدا کنیم. اما به قول Dave ، یکی از مشاورهای ارشد : "ارزش خود مردم بیشتر از مشکلاتی است که سعی در حل آنها داریم". Dave به این نحو عمل می کند که وقتی وارد اتاق می شود قبل از اینکه برود سر اصل موضوع کاری ، دنبال یک چیز معمول و مشترک در اتاق می گردد. او می گفت : "وقتی یکبار برای بحث کاهش قیمت با یک شرکت خودروساز آمریکایی جلسه داشتیم وارد اتاق شدم و فوراً یک نگاه به اطراف انداختم . روی دیوارعکس یک شرکت نوشابه سازی در ملبورن را دیدم. همین را بهانه کردم و شروع به صحبت در مورد چالشی کردم که با شرکتهای نوشابه سازی و بطری پرکنی در چین داشتم".

از نظر Dave ، برقراری ارتباط با دیگران ، موفقیت بزرگی است و بیشترین تاثیر را در حصول به نتیجه دارد . البته این کار آنقدرها که به نظر می آید مشکل نیست. موضوع جالب اینکه در طول ۲۲ سال که او در شرکتهای مختلف کار کرده است هنوز هم دنبال سوژه های ارتباطی با مسئولین اجرایی کسب و کارها است. وقتی می بیند مدیر یک پروژه یا حتی مدیر بخش پروژه ها دقیقاً مثل یک روبات که چیزهایی را یاد گرفته باشد عمل می کند ، او تلاش می کند به آنها نشان دهد "زمینه و بستر گفتگو" می تواند حتی مهم تر از محتوای بحث باشد . به باور Dave ، چنین مهارتی نیاز به تمرین در طول زمان دارد تا با تلاشی هوشیارانه و آگاهانه بتوان بهترین سوژه ارتباطی را با دیگران پیدا کرد . با ترکیب قوانینی که در این کتاب آورده شده اند می توانید شانس خود را برای ارتباط برقرار کردن با دیگران افزایش دهید. مثلاً

می بایست برای ملاقات با افراد ، کنجکاو و مشتاق باشید. می بایست مشغولیت‌های تفریحی خودتان بخصوص در قالب هنرها ، موسیقی و فعالیت‌هایی که مورد علاقه مدیران سطح بالا است ، را افزایش دهید. وقتی سفر می کنید وقت خود را صرفا به دیدن مناظر نگذرانید بلکه در فعالیت‌های محلی نیز دخیل شده و وارد فرهنگ آن منطقه شوید. البته اینها همه پیشنهاد‌های جانبی هستند ، آنچه مقصود است همان هوشیاری برای ایجاد صمیمیت های بیشتر با افراد دیگر است.

یکبار Dave به ملاقات یکی از مشتریها که مدیر تولید یک شرکت بزرگ بود رفت . او عمدا هیچ یک از وسایل معمول جلسات ، مانند نوتبوک ، قلم و لپ تاپ را با خودش نبرد. فقط می خواست روبروی مشتری بنشیند و با هم صحبت کنند. وی طی سالها کار، آموخته بود که هر بار با وسایلی در دست به دیدار مشتری می رود ، طرف مقابل بیشتر حالت دفاعی می گیرد و انتظارش نیز بالاتر می رود به همین علت ، مایل بود این روش جدید را امتحان کند. او می گفت این کار خیلی شجاعانه بود زیرا سالها عادت کرده ایم یک وسیله ای برای نشان دادن به مشتری با خود ببریم. اما در عوض ، در این جلسه ، مشتری موارد زیادی را با Dave در میان نهاد که سابقه نداشت. این ملاقات در واقع نوع خاصی از ارتباطات صمیمانه بر پایه یک جو شفاف بود که مشتری می توانست ملاحظات خودش را تماما مطرح کند و او هم تمرین می کرد شنونده خوبی باشد. این هم مثال دیگری است از برقراری ارتباط ، ماورای تعاملات عادی کسب و کار .

چنانچه شما هم در حال طی مسیر به سمت گام‌های بعدی رهبری و مدیریت ارشد هستید روی این موضوع تمرکز کنید که چگونه می توان با دیگر مدیران ارشد سازمانها از طریق یافتن اشتراکات شخصی ، ارتباط برقرار کرد.

قانون ۲۴: انگیزه دهنده باشید و نه به دنبال انگیزه

جمله ای از Maya Angelou^{۲۵} نقل شده که مناسب این موضوع است: "سعی کنید برای ابرهای دیگران ، چترباشید" ، و واقعا او خودش برای خیلی ها مانند چتر بود. تا حالا پیش آمده در یک روز کسالت آور که حس می کنید انگیزه ای برای کارکردن ندارید ، چند کلمه از کسی ، شما را نجات داده باشد؟ مثل این جملات:

"مشکل چیه؟ می خواهی کمی استراحت کنی؟"

"امروز حالت مناسب نیست؟ مشکل چیه؟"

"کجاست آن انرژی که همیشه در تو سراغ داشتیم؟"

تا یک مرحله ای از زندگی حرفه ای که کارآموزی می کنید و مشغول آموختن ، پیوسته شاد و سرحال هستید. اما از یک جایی به بعد ، موضوع تفاوت می کند و آن زمانی است که به سمت پذیرش نقش مدیریت ارشد می روید.

در این زمان ، دیگر پذیرای جملات حمایت گرایانه ای که ذکر شد نیستید زیرا این شما هستید که می بایست به دیگران انگیزه بدهید. مکانی را برای خودتان در نظر بگیرید و قرار بگذارید که هر روز قبل از اینکه مشغول کار شوید ، باورهای حرفه ای خودتان را بر اساس "ایجاد شوق در دیگران و انگیزه دهنده" ، از آنجا آغاز کنید. این محل ممکن است حتی همان درب گردان ورودی ساختمان شرکت باشد یا جایی که کت خودتان را آویزان می کنید. حتی زمانهایی که تحت استرسهای مختلف هستید باید به خودتان آموزش

^{۲۵} Maya Angelou(1928-2014) داستان نویس ، خواننده و فعال حقوق بشر اهل آمریکا.

دهید آرام باشید و در برابر اعضای تیم ، لبخند بر لب داشته باشید. بخشی از بلوغ رهبر همین تلاشهای آگاهانه است.

فردی را تصور کنید که می بایست انرژی بالایی داشته باشد ، مثل کسی که الگوی دیگران است یا یک مربی یا حتی یک همکار با تجربه. رفتار او را بررسی کنید. با این سوال شروع کنید که چرا او همیشه متفاوت از دیگران است و انرژی مثبت از خودش بروز می دهد. در یکی از پروژها متوجه شدم Henry ، کارآفرینی که مدیر پروژه در مکینزی شده بود ، هیچگاه خوش بینی خودش را از دست نمی دهد. به هیچ وجه مهم نبود چقدر همه ما در جلسات بررسی پیشرفت پروژه ، تحت فشار باشیم ، به هر حال او صاف می نشست و می گفت : "عجب جلسه خوبیه . مرحله بعدی کدام است ؟" و یا می گفت : " برای پیدا کردن راههای دیگر ، با چه کسانی باید ارتباط برقرار کنیم؟" . تمرکز او همواره بر انرژی دادن به دیگران و پیشبرد کارها به سطحی بالاتر بود. ممکن است بگویید این کار جزیی از وظیفه او در سازمان بوده است. صحبت شما تا پنجاه درصد درست است . همچنین می توانید بگویید ، او این کار را خیلی آگاهانه انجام می داده . تصور شما درست است اما بیشتر افراد در شروع کار ، فاقد این عوامل موفقیت هستند. بعدها که او ، دست راست شرکت UBS(یک شرکت بزرگ سرمایه گذاری جهانی) در تایوان شد ، با خبر شدم روش او در انگیزه دادن به همکارانش حتی بیشتر نیز شده است. الان هم که از مکینزی رفته است ، در اوقات فراغت ، گاهی هفته ها به کار آموزش در مکینزی می پردازد. اعتقاد دارم در مسیر به سمت رهبری می بایست انگیزه دهنده دیگران باشیم و وقتی در این کار مهارت پیدا کنیم تمام عمر در وجود ما نهادینه خواهد شد.

بعضی اوقات احساسات بر انسان غلبه می کند. با اینکه می دانیم می بایست چه رفتاری داشته باشیم ، اما نیاز به جایی داریم که ابتدا احساس ناامیدی خود را تخلیه کنیم. چگونه می توان این کار را انجام داد؟ یک راه ، استفاده از روش "عقب نشینی" است . به این معنا که خودتان را از موقعیت جاری جدا کنید و از نگاه یک شخص ثالث به وضعیت بنگرید.

به این طریق می توانید مشاهده کنید کجا هستید و چه چیز سبب ایجاد روحیه منفی در شما شده است. راه دیگر این است که با کسی که به او اعتماد دارید در این مورد صحبت کنید و یا مشکل را برای خودتان روی یک کاغذ بنویسید. این کار سبب می شود نگرانی از وجود شما رخت بر بندد و سبک شوید.

قانون ۲۵: ویژگیهای مثبت افراد را ببینید

اگر مجبور باشید با فردی کار کنید که از همکاری با او لذت نمی برید ، آنگاه کار کردن از اساس ، لذت بخش نخواهد بود. اما یافتن فرد مناسب برای همکاری ، مشکل است. چرا؟ زیرا هریک از ما تفاوتی با دیگران داشته و کمتر شانس انتخاب افرادی را داریم که بتوانند به بهترین وجه با ما کار کنند. یکی از راههای کسب و کار که در مکینزی آموخته شده این است که نیاز نیست بهترین افراد را برای همکاری پیدا کنیم بلکه می بایست بهترین ویژگیها را در وجود هرکس پیدا کنیم.

اساس کار مکینزی، پروژه-محوری است. بنابراین افراد برای انجام یک پروژه ، کنار هم جمع می شوند و بعد از اتمام آن نیز پراکنده شده و هر کدام مجدداً دنبال یک پروژه دیگر می روند. لذا تا موقعی که شخص به مدیریتهای بالا نرسد نمی تواند افراد را انتخاب کند. حتی اگر مدیر پروژه هم باشید ، این مدیر

بخش پروژه ها و یا دستیار او است که حداقل در نیمی از اوقات ، اعضای تیم را انتخاب می کند.

وقتی اولین پروژه ام را در مکینزی به عنوان مشاور تحلیل گر(اولین سطح مشاور پس از استخدام) انجام می دادم ، یک نفر به عنوان سرپرست من در تیم بود که او هم به تازگی در مکینزی استخدام شده بود. او در کار قبلی اش که دولتی بود ، سوابق درخشانی داشت اما بسیار فرد غیرقابل پیش بینی و عجیبی بود. به عنوان مثال در یکی از جلسات بازنگری پروژه ، عمداً از من خواست ، بیرون جلسه بمانم و وارد نشوم. هنوز نمی دانم چرا اینکار را کرد. او شاهد حضور من در خارج از درب شیشه ای بود که همینطور ایستاده بودم. مدیر پروژه هم نابلد بود و کاری به این مسائل نداشت بنابراین می بایست خودم مشکل را حل می کردم.می دانستم که نمی توانم توازن قوا را در تیم تغییر دهم . مطمئن هم نبودم که با چه کسی می بایست در این مورد صحبت کنم ضمن اینکه نمی خواستم در همان سال اول استخدام ، به عنوان یک فرد مشکل آفرین معرفی شوم و دنبال رویارویی مستقیم با کسی نبودم.

لذا سعی کردم مشکل را از طریق تنها راه حل ممکن برطرف کنم یعنی تصمیم گرفتم اینطور فکر کنم که او نیت خوبی دارد و قلباً به من ، به پروژه و خروجی کار علاقه مند است . چون هیچکس را نداشتم که به او رجوع کنم ، این بهترین انتخاب من بود. او از طریق فرآیندهای سخت گیرانه مکینزی استخدام شده بود لذا می بایست به سیستم اعتماد می کردم. این نحوه عمل و طرز فکر ، من را به آدم دیگری تبدیل کرد.^{۲۶}

^{۲۶} ضمن جلسات متعدد دریافته بودم که بسیاری از همکاران(اعم از مدیران اجرایی تا مدیران ارشد) نقطه نظرهای مشابهی دارند. مهم است که نه تنها خودمان در زندگی حرفه ای فرد مثبتی باشیم بلکه اعتقاد داشته باشیم که دیگران نیز نیت مثبتی دارند. این موضوع خیلی مهم است زیرا به هر حال در محیط های کاری ، مشکلات ارتباطی بین افراد اتفاق می افتد و در محیطهای خیلی پویا و فعال ، نیت های خوب ممکن است از مسیر خود خارج شوند. Indra Nooye مدیرعامل شرکت

در دوران کاری در مکینزی، نظر دیگران در مورد من این بوده که همواره نگاه بسیار مثبتی به افراد دارم. بیشتر اوقات سعی می کردم نکات مثبت را در دیگران، اعم از اینکه مشتری باشند یا عضو تیم یا مدیر ارشد، ببینم. این روش، احساسات من را نسبت به کل زندگی، مثبت کرده است.

وقتی کسی را ملاقات می کنم معمولا جذب تفاوت‌های او با خودم می شوم. می دانم انسانها، ارتباط بهتری خواهند داشت، اگر دنبال نقاط مشترک یکدیگر باشند. اولین درسی که آموختم، جستجوی نقاط مشترک بود. یکبار حین صرف شام نیمه رسمی به اتفاق هفت نفر که تازه ملاقات کرده بودم، شنیدم دونفر از آنها که با هم تفاوت‌هایی داشتند در مورد مشترکات شان و ارتباط با هم صحبت می کردند. ممکن است من نتوانم بلافاصله اشتراک‌هایی بین خودم و فردی دیگر پیدا کنم اما دنبال خصوصیات جالب در طرف مقابل می گردم که شاید در آینده به کار آید.

خصوصیاتی که شما به عنوان نکات منفی در طرف مقابل می بینید ممکن است از نظر دیگران این چنین نباشد مثلا اگر هنگام ارائه یک پروژه، یک نفر خیلی وارد بحث شود و بخواهد صحبت کند ممکن است عده ای فکر کنند او مشتاق موضوع است و می خواهد کمک کند، درحالیکه دیگران تصور می کنند او فرد مزاحم و ناجوری است.

همواره سعی کرده ام در این موارد، مثبت اندیش باشم. تاکید غیرارادی و ناخودآگاه افراد بر "ادراکات حسی" خود، مانع فکری جدی محسوب می شود. بنابراین نیاز است، انسان، با توجه و مراقبت، در برابر طبیعت انتقادگر و مخرب فکر، مقاومت کرده و خویشتن دار باشد. مثلا باران را در نظر بگیرید.

پس می گفت "فرض کنید هرچه دیگران می گویند یا انجام می دهند یک قصد مثبت داشته باشند در این صورت، نحوه برخورد شما با افکار مخالف یا مشکلات به نحو اعجاب انگیزی متحول خواهد شد."

کشاورزی که یک فصل خشک را پشت سر گذاشته از دیدن باران خوشحال شده اما شخصی که برای آخر هفته برنامه پیاده روی دارد ناخشنود می شود. بنابراین، خروجی فکری ما و ارزشی که برای اتفاقات قائل هستیم کاملا وابسته به انتظارات ما است.

برای تغییر نگرش و یافتن نکات مثبت در دیگران ، می توان روشهای زیر را امتحان کرد:

- ۱- به همه چیز از منظر مثبت نگاه کنیم.
- ۲- فقط خصوصیات خوب هر کس را به خاطر بسپاریم.
- ۳- ضمن قدردانی از کارهای کوچک دیگران ، حس مثبت در خود ایجاد کنیم.
- ۴- به جای طرز فکری قضاوت گرایانه ، شیوه فکری کنجکاوانه در هر مورد داشته باشیم و همه چیز را برای دانستن، جالب بدانیم.
- ۵- تفاوتها را در نظر نگیریم.

راستی می دانید چه چیز دیگری در آن همکار غیرقابل تحمل کشف کردم؟ فهمیدم او بی اندازه سخت کوش است. مثلا به جای اینکه ۵ دقیقه برای حل مشکل پرینترش وقت بگذارد ، همین زمان را برای طراحی یک اسلاید دیگر برای پروژه استفاده می کرد. او در آن زمان ، به مراتب بیشتر از من ، خودش را وقف تهیه یک کار تاثیرگذار کرده بود و برای کسب اطلاعات تکمیلی جهت طراحی یک فلوجارت ، بارها و بارها به سراغ مشتری می رفت. پشتکار او تحسین برانگیز بود.

قانون ۲۶: با اعضای تیم و خصوصیات شخصی آنها آشنا شوید

یک روز برای من و بیست نفر دیگر از همکاران، دعوتنامه ای برای شرکت در یک دوره آموزش رهبری ارسال شده بود. کسانی که دعوت شده بودند در سمت های مختلف، از مدیریت پروژه تا مدیریت عامل بودند و این در مکینزی کم سابقه بود. در این دوره، به عنوان یک کار مقدماتی، مامور شدیم رزومه کوتاهی از خودمان بنویسیم مانند آنچه در امتحانات ورودی MBA نوشته می شود. این رزومه شامل نقاط تحول در زندگی، ضررهای عمده در زندگی، آرزوها و داستان زندگی بود. آن روز صبح، همه ما، در یک اتاق U شکل جمع شدیم و مدرسین، هر دونفر از ما را، کنار هم نشانند. سپس دست هر کدام از ما یکی از آن رزومه ها، که دیگری نوشته بود، دادند و خواستند بلند بخوانیم! مثل یک شوک بود چون نکات حساس و سری زندگی مثل طلاق، بیماریها و مشکلات بچگی، همه در آنها نوشته شده بود. واقعا یک تجربه بی نظیر و بسیار مشغول کننده بود. خواندن این رزومه ها، آدم را به درون زندگی واقعی می برد.

در آن جلسه من و یکی از همکارانم فهمیدیم همدیگر را تاکنون خیلی کم می شناختیم. با وجود اینکه با هم غذا می خوردیم، در مورد پروژه های چالش برانگیز با هم صحبت می کردیم، حتی سفرهای کوتاه با هم رفته بودیم اما به نظر می رسید این جزئیات زندگی شخصی را نادیده گرفته بودیم. فهمیدیم که در واقع، اصلا با هم صحبت نکرده بودیم.

در مکینزی، همواره موقع کار، از مکالمات خصوصی دوری می کردیم زیرا جدا مایل بودیم زندگی شخصی را از زندگی حرفه ای جدا کنیم. به عنوان مثال، اخیرا با مدیرسابقم که از دانش آموخته های قدیمی بود و از نیوجرسی به هنگ کنگ منتقل شده بود ملاقات کردم. تازه فهمیدم خانواده او اهل

تایوان هستند. سال ۲۰۰۹ با او روی یک پروژه پنج ماهه کار می کردم و من در این پروژه ، مشاور تحلیل کسب و کار بودم ، با این وجود نمی دانستم خانواه او اهل کجا هستند.وقتی فهمیدم ، دستپاچه شدم ، او لبخندی کنایه آمیز زد و گفت: "بله حدس می زدم هیچ وقت در این مورد از من سوال نکنی". آنچه در این تمرین آموزش رهبری یاد گرفتیم این بود که آشنا تر و نزدیکتر شدن افراد به هم ، فضای بهتری ایجاد خواهد کرد و ابزار مناسب تری برای موفقیت در کار خواهد بود. پس از آن چند روز آموزشی، همه ما بیست نفر که در بین ما مدیران ارشد و افراد اجرایی جوان تر هم بودند ، دست به کار شدیم. به قول Plato(فیلسوف یونانی) : "یکساعت بازی در کنار یک نفر، بیش از یکسال صحبت با او ، اطلاعات در مورد وی به شما می دهد". این اولین دفعه بود که زندگی خودمان را در مقابل یک عده تماشاچی به معرض نمایش گذاشته بودیم.دوباره همان صحنه کلاس آموزش رهبری را تصور کنید. یکی از شرکت کننده ها ازاینکه چه راه سخت و طولانی را در روابط زناشویی پیموده است ، گریه می کرد.

شرکت کننده دیگری در مورد ارتباط قطع شده با پدرش برای ما گفت. وقتی نوبت ما دوتا شد که نوشته همدیگر را بخوانیم ، همزمان احساس اضطراب ،خوشحالی و ترس داشتم . حسی بود که از زمان دبیرستان تا آن موقع ، تجربه نکرده بودم. انگار کاملاً آسیب پذیر و معلق در فضا بودم.در این دوره آموختم اگربرای ارتباط موثر با افراد ، وقت بگذارم نتایج مناسب به بار خواهد آورد.

به اشتراک گذاشتن چنین داستانهایی از زندگی شخصی ، بسیار چالش برانگیز است. به هرحال ، اهمیت دارد که زمانهای خاصی که هر کدام از ما ، در زندگی داشته ایم را برای دیگران به نمایش بگذاریم ، تا به این طریق ، ارتباطات

روزانه بین خودمان را ارتقا دهیم. شرکتهای بزرگ هر سال میلیونها دلار هزینه می کنند تا همین ارتباطات بین کارمندانشان را بهتر و محکم تر نمایند.

مدیران در شرکتهایی مثل استارباکس ، با درک این موضوع ، آموزشهای خاصی را به کارکنانی می دهند که کار آنها عمدتاً مواجه با مشتریان عصبانی است. Sheryl Sandberg^{۲۷} در کتاب Lean In با ذکر این نکته که حتی او نیز، با نشان دادن یک شخصیت حرفه ای از خودش ، مایل نبود شخصیت اصلی اش را نشان دهد ، نوشته است : "فکر می کنم ما با گفتن حقایق زندگی مان ، نتایج مفیدی کسب می کنیم زیرا صحبت در مورد زندگی شخصی به ما می آموزد که تصمیمات حرفه ای اغلب از روی احساسات اتخاذ می شوند". اگر او درخواست یک شغل خوب در خزانه داری آمریکا را به دلایل حرفه ای رد کرده بود و نه به دلایل شخصی (ناراحتی ناشی از جدایی او از همسرش) ، در اینصورت دلیلی نداشت به این سرعت نظرش را عوض کند و مجدداً با رییس خزانه داری تماس گرفته و بخواهد آنجا کار کند . شخصیت حسابگر و در عین حال صادق او سبب شد این ترفیع شغلی برای او میسر گردد. بنابراین اهمیت دارد بدانیم ، چرا باید احساس دیگران را درک کنیم. مردم با احساس همدردی و درک نسبت به یکدیگر، انگیزه پیدا کرده و به حرکت در می آیند. درک نیازهای سایر افراد و انگیزه ها و احساساتشان برای کسی که در مسیر ترقی به سمت رهبری است ، اهمیت بیشتری می یابد .

تصور کنید یک ماتریس ۲X۲ داریم که بردار افقی آن ، مهارت فرد و بردار عمودی ، میزان اراده وی را ، نشان می دهند. البته که مهارت ، اهمیت دارد اما خواست و اراده است که سبب انجام کار می شود. بنابراین می توان گفت

^{۲۷} شریل سندبرگ مدیر اجرایی شرکت فیسبوک و بنیانگذار سایت leaning.org است. او یک میلیاردر و از فعالان تکنولوژی در آمریکا بوده و چندین کتاب نوشته است.

تاثیرگذاری روی اراده دیگران نتیجه بهتری برای بسیاری از مدیران به همراه خواهد داشت.

تحقیقات نشان داده اند، قدرت خواست و اراده، تعیین کننده احتمال موفقیت فرد و در نتیجه، موفقیت هر پروژه است و به تبع آن، موفقیت مدیر مربوطه را به دنبال خواهد داشت. بنابراین اگر اعضای یک تیم با بیان سرگذشت شخصی خودشان، اتحاد بیشتری پیدا کنند، خواهند توانست با اطمینان لازم و رغبت بیشتری در اجرای کارها مشارکت نمایند.

قانون ۲۷: فکر کنید انسانها، افرادی مفید هستند و نه ابزارهای

سازمانی

هیچ کس مایل نیست به او به چشم یک ابزار نگاه شود. پس چرا نمی توانیم از این نوع نگرش به دیگران خودداری کنیم؟ چند دلیل آشکار وجود دارد. ما در یک سلسله مراتب هرمی در سازمان خود زندگی می کنیم و فرهنگ سازمان، چنین نگرشی را عادی می داند چرا که کارمندان می توانند به راحتی جایگزین شوند.

چه چیز می تواند کمک کند به دیگران به چشم ابزار نگاه نکنیم. چهار اقدام می توان انجام داد:

۱- تفکرمان این باشد که باری از دوش دیگران برداریم. در مکینزی همواره این اصطلاح به کار می رود که "من به سبک کردن این کار کمک خواهم کرد". تفاوت زیادی بین "معرفی کردن خود برای انجام یک کار" و "آماده بودن برای سبک کردن کارها" وجود دارد. یکی از مدیران می گفت وقتی خودتان را برای انجام کاری معرفی می کنید فقط یک خط عمودی می بینید که فلش آن به سمت بالا است اما وقتی مایل هستید با کمک به دیگران،

کارها را سبک کنید ، با خطوط متقاطع مثل یک شبکه ، سرو کار دارید. یکبار در یک پروژه چینی - کانادایی کار میکردم. برای اتمام کار، در فشار بودیم لذا از یکی از دستیارانم خواستم ساعت ۱۱ شب مجدداً به دفتر بیاید. او با اینکه همراه با یکی از مشتریها برای صرف شام رفته بود اما با رضایت کامل ، برگشت تا برای اتمام چند چارت به من کمک کند و بتوانیم به موقع نتیجه کار را به مدیرعامل ارائه دهیم. بالاخره توانستیم کار را صبح روز بعد آماده کنیم.

وقتی کسی را یاری می دهید ، ذهن او در حالت " دارد به من کمک می شود" قرار می گیرد و وقتی کسی به شما کمک می کند ، شما نیز همان ذهنیت "کمک شدن" را خواهید داشت.

۲- برای انجام کارهای مشکل ، آستین بالا بزنید . گاهی اعتبار ما وابسته به این است که چقدر وقت خود را وقف همکارانمان می کنیم. هر قدر مقام شما بالاتر باشد مردم بیشتر به عمل و کار شما نگاه می کنند و نه فقط به استراتژی های مدیریتی شما . بنابراین همیشه اهمیت دارد که آستین ها را بالا زده و به دل مشکلات بروید . برای انجام بعضی کارهای دشوار ، خودتان پیشقدم شوید. سعی کنید اولین کسی باشید که تیشه را برای حل مسایل سخت می زند. مرتباً خودتان پای وایت برد بروید، مشتاقانه اعضای تیم را به ناهار دعوت کنید و از آنها بپرسید چه کار می کنند. یکی از مدیران بخش پروژه ها که در چهار کشور کار کرده است می گفت: "کلید موفقیت من این است که هیچگاه از جلسه حل مشکل خارج نشده ام مگر اینکه مطمئن باشم اعضای تیم میتوانند خودشان بدون کمک من روی موضوع کار کنند. هیچگاه رفیق نیمه راه نبوده ام ". وقتی شما همان کسی هستید که آستین ها را بالا زده و در دل دشواریها ، مشغول تهیه یک خروجی مناسب از کار است ، دیگر ، تفکر ابزاری بودن سایرین مطرح نخواهد شد .

۳- در صورت امکان این حس را در کارمندان بوجود آورید که فقط او می تواند این کار را انجام دهد. ایجاد یک حس استثنایی ، بهترین پاداش است و این کار، خیلی دشوار نیست . فقط کافی است در ابتدا یا انتهای جلسه به فرد مزبور یادآوری کنید چرا اعتقاد دارید انجام این کار ، برای او ایده آل است. می بایست او را همچنان نسبت به موضوع ، علاقه مند نگه دارید. البته باید یک کار کوچک دیگر هم انجام دهید ، یعنی از قبل دانسته باشید ، او چه کاری را با علاقه فراوان انجام می دهد. بهترین زمان برای کسب این اطلاعات هنگام صرف غذا است . در این مواقع بهتر است به جای صحبت در مورد پروژه یا موضوعات کم اهمیت ، پیگیر این باشید که وی در چه موضوعی تسلط و برتری دارد.

۴- قدردانی خود را ابراز کرده و آن را نشان بدهید . باورنکردنی است که ما بسیاری اوقات ، قدردانی از دیگران را به عنوان یک کار مودبانه ، فراموش می کنیم. قدردانی برای بعضی ها ، ساده ترین کار و برای برخی دیگر، کاری مشکل است. مدیران زیادی را سراغ دارم که هنگامی که با آنها کار می کردم از بیان یک تشکر ساده عاجز بودند. این ناتوانی سبب می شود زیردستان نه تنها احساس کم ارزش بودن کنند بلکه تمایلی به کار با چنین مدیرانی نداشته باشند. بعضی افراد اعتقاد دارند ارتباطات کاری ، نیاز به قدردانی ندارد و آن را مساوی با امتیاز دادن به زیردستان می دانند اما به نظر من اصلا اینطور نیست. این سخن موقعی صحیح است که شما به دیگران به عنوان یک شی که باید از آن بهره برداری کرد و یا یک ابزار نگاه کنید. ادب حرفه ای حکم می کند به دیگران بها داده شود. بنابر این نه تنها در ایمیل ها از مخاطب خود قدردانی کنید بلکه به زبان هم به او بگویید و بگذارید این قدرشناسی را از شما بشنود. موقعیتهای را در نظر بگیرید و از همکاران در مقابل جمع ، تمجید کنید.

قانون ۲۸: هر هفته با افراد جالب و مفید قرار ملاقات بگذارید

وقتی در مکینزی به عنوان دستیار کار می کردم ، بهترین نصیحتی که از مدیر امور قراردادهای شنیدم این بود که بخشی از وقت خود را برای صرف غذا با افراد خاص ، اختصاص دهم حتی اگر مجبور شوم کارهای عادی را به تاخیر انداخته و تا ساعت ۳ صبح بیدار بمانم . او به آمادگی رشد فکری انسان بخصوص در دهه بیست زندگی و اوایل دهه سی ، بسیار معتقد بود.

گفته می شود مشخصه یک کتاب خوب برای اینکه بارها خوانده شود این است که حداقل یک پاراگراف یا یک فکر خوب برای تغییر زندگی انسان داشته باشد. به همین نحو ، اگر شما با کسی ملاقات کنید که عقیده ای را ابراز کند و شما را وادار به تفکر در مورد آن کند ، در اینصورت ارزش دارد برای ملاقات با او وقت بگذارید.

یکی از دلایل ابتدایی برای ملاقات با افراد تاثیر گذار این است که بتوانید ظرفیت درونی خود را افزایش دهید. می توان رشد فکری مدیران جوان را از اواخر دهه بیست زندگی آنها مشاهده کرد که گاه همانند مدیران پنجاه ساله عمل می کنند. طبق گفته Robert Keegan و Lisa Lahey ، دو نفر از محققین دانشگاه هاروارد "افزایش بلوغ فکری افراد و صلاحیت کاری آنها در ارتباط با هم می باشند . به همین نحو ، میزان اثربخشی مدیران عامل و مدیران میانی ، با رشد فکری آنها در ارتباط است ."

اخیرا با سه نفر که دارای زمینه های کاری مختلف هستند ، ملاقات کرده ام . یکی از آنها پروفیسور است و کارش تدریس "نگارش خلاقانه" در دانشگاه است ، دیگری ، یک مدیر جوان در صنعت "سرمایه گذاری خطرپذیر" و سومی ، یکی از دوستان که در گوگل کار می کند. از هر کدام از این افراد حداقل یک درس با ارزش آموختم. از پروفیسور یاد گرفتم در تعقیب فرصتها ، خلاقانه

ترعمل کرده و انعطاف پذیرتر باشم بخصوص وقتی پایین تر از رقبا هستم .
وی مدرک PhD خود را طی دوره آموزش از راه دور ، از انگلستان گرفته بود.
ضمن اینکه در همین مدت بطور تمام وقت به عنوان مترجم مشغول به کار
بوده و ضمناً وظیفه تربیت دویچه اش را نیز برعهده داشت و همچنین کتابهای
متعدد نوشته است تا اعتبار علمی اش نیز ارتقا یابد.

اما درمورد کسی که در صنعت سرمایه گذاری خطرپذیر شاغل بود ، باید گفت
، این صنعت نیز مشابه با کار مشاوره ، دارای پروژه ها و اهداف تعیین شده
قبلی است. او می گوید : "تا موقعی که در حال نیل به اهداف هستی ، هرکاری
بخواهی می توانی انجام دهی " . البته این با نگرش ما در صنعت مشاوره که
مستقیماً با مشتری در تماس هستیم کاملاً متفاوت است. بنابراین اگر دنبال
نتایج صفر و صد و بی روح هستید ، مدیریت سرمایه گذاری خطرپذیر برای شما
مناسب است.

و اما در مورد دوست سوم که در گوگل کار می کند ، واقعا متعجب شدم وقتی
فهمیدم تمرکز گوگل ، حتی بیشتر از مکینزی ، بر تعامل با انسانها است .
همواره فکر می کردم گوگل یک شرکت تکنوکرات است که تمرکزش بر
ابزارهای نرم افزاری و ابداع محصولات است.

خوب است قبل از ملاقات با هر کسی این سوالها را بنویسید و با او مطرح
کنید:

۱- کدام بخش از کار او جالب و مفید است؟

۲- چشم انداز او چیست و چگونه می خواهد به آنجا برسد؟

۳- چه اتفاقات جالبی اخیراً توجه او را جلب کرده اند؟

ملاقات با افراد جالب و مفید، کار ساده ای نیست بلکه نیازمند صبر است بخصوص اگر شما ذاتا فرد صبوری نباشید. بنابر این لازم است دستورالعملی وجود داشته باشد که رفتار همیشگی شما را در این ارتباط، تغییر دهد. چند راهکار برای تمرین ملاقات با افراد آورده ام که به وسیله آنها راحت تر می توانید این دیدارها را به صورت یک عادت درآورید:

۱- با یک نفر از افراد نزدیک شروع کنید.

۲- بنابر سلیقه خودتان، مشخصات فرد مورد نظر، مانند صنعتی که در آن کار می کند، نوع کارش، علاقه مندیها، سن و غیره را انتخاب کنید.

۳- روزهای تعطیل، فرصت مناسبی هستند برای ارسال ایمیل به افرادی که چندماه است با آنها ملاقات نکرده اید.

۴- یکی از روزهای هفته که احتمال موفقیت شما در آن بیشتر است را انتخاب کنید. مثلا من روز پنجشنبه را برای ملاقات با افراد انتخاب می کنم. چهارشنبه ها معمولا خیلی سرم شلوغ است و جمعه ها را گذاشته ام برای کارها و ملاقات شخصی.

۵- حداقل یک سوال اساسی در ذهنتان باشد که بخواهید جواب آن را از فرد مورد نظر بگیرید. همچنین مواردی که می خواهید با او به اشتراک بگذارید را مشخص کنید.

۶- ملاقات با افراد موثر را بصورت یک کار مستمر درآورید و اجازه ندهید لغو شدن یک ملاقات، شما را دلسرد کند.

۷- در مورد هیچ ملاقاتی نگویید "هدر دادن وقت بود". خودتان را هم قضاوت نکنید.

یک اقدام مناسب این است که بعد از هر ملاقات ، نظرتان را روی کاغذ بنویسید. من برای اینکار یک دفتر کوچک دارم. بعد از اینکه از طرف مقابل خداحافظی می کنم پانزده دقیقه را اختصاص می دهم که در مورد چیزهایی که یاد گرفته ام مطلب بنویسم.

فصل ۲- بخش ۳: شناختن کارمندان و درک آنها

در این بخش ، ۵ قانون را بررسی می کنیم:

قانون ۲۹: کارمندانان را هوشیارانه بسنجید.

افراد را برحسب عملکردشان در قالب یک تیم ، توانایی آنها در تحلیل مشکلات ، درخواستهای آنها ، میزان مشارکتشان و عملکرد های قبلی ، بسنجید.

قانون ۳۰: به اعضای تیم ، کارهای با ارزش محول کنید.

اجازه دهید کارمندانان با انجام کارهای چالش برانگیز و درخور پاداش ، فرصتهای جدید برای رشد پیدا کنند .

قانون ۳۱: ضمن کار ، مربی کارمندان باشید و از آنها افرادی بسازید که پیرو شما باشند.

هدایت افراد تیم و مربی گری ، یکی از راههای موثر برای ایجاد افراد متعهد است.

قانون ۳۲: با انتقاد سازنده و مثبت ، بازخورد کار افراد را به آنها بدهید.

اگر یک تکنیک ساده را به کار ببندید، نیاز نیست انتقادهای شدید بکنید.

قانون ۳۳: دستیاران خود و سایر افراد پشتیبان را خشنود کنید.

دستیاران و کارمندان پشتیبان ، در موفقیت شما نقش اساسی دارند ، با توجه کامل با آنها رفتار کنید.

برای اینکه موارد فوق را بتوانید به درستی تشخیص دهید این اقدامات را می توان انجام داد:

الف) بررسی دقیق ماموریت‌های کوچک که به دیگران واگذار می کنید. مثلا اگر از کسی می‌خواهید از مدارکی، کپی بگیرد به دقت نحوه انجام کار را بررسی کنید. آیا کپی‌ها را در اندازه مناسب گرفته است؟ آیا از شما پرسیده ابتدا چه قسمت‌هایی را می‌خواهید؟ اگر صفحاتی درست کپی نشده باشند آیا یک نسخه دیگر نیز گرفته و آماده است؟ همه اینها برای شما نشانه‌هایی هستند که متوجه شوید او تاچه حد با ملاحظه و دقیق است.

ب) در پروژه‌های جدید برای هر یک از افراد تیم به اندازه کافی وقت بگذارید. در چند روز اول، به سرعت نت برداری کنید که بعدا مجبور به دوباره کاری نشوید در حالیکه از اعضای تیم نیز خواسته اید سرعت خود را در انجام کارها افزایش دهند. فراموش نکنید شخصیت افراد را به دقت نظاره کنید. اهمیت شخصیت هر کس فوق استعدادهای او است زیرا وقتی انجام یک پروژه به سختی پیش می‌رود کسانی که شخصیت والاتری دارند می‌توانند مسیر بیشتری را در این وضعیت سخت طی کنند.

قانون ۲۹: کارمندان را هوشیارانه بسنجید

چگونه تشخیص می‌دهید که هرکس چه مقدار کار می‌تواند انجام دهد؟ آیا روش استانداردی برای آن وجود دارد؟ چرا برخی می‌توانند توانایی‌ها و افکار دیگران را بخوانند؟ چه قدرتی پشت این مهارت نهفته است؟

وقتی رهبر می‌شوید می‌بایست بتوانید به خوبی دیگران را بسنجید. این خصوصیتی است که شما را به شدت، از دیگران متمایز می‌سازد. این مهارت

را در خود ایجاد کنید که بتوانید ظرفیت اعضای تیم را سنجیده و مقدار و کیفیت کار قابل واگذاری به هر یک را ، به اندازه ظرفیت او ، مشخص نمایید. آیا تاکنون این تجربه را داشته اید که به خودتان بگویید: "اگر می دانستم این فرد چقدر مشکل ایجاد می کند ، خودم این کار را انجام می دادم". مطمئنا به خاطر این دوباره کاری ها ، بارها خود را سرزنش کرده اید. بدترین کابوس این است که گرفتار یک فرد بی صلاحیت در بین افراد تیم شوید. اما سوال اصلی این است که چه کسی واقعا بی صلاحیت است؟ آن عضو ، یا خود شما که او را انتخاب کردید؟

جمله معروفی است که می گوید: "اگر شنونده متوجه نشود ، معمولا اشکال در عدم وضوح صحبت‌های گوینده است و نه از عدم درک شنونده". مدیران پروژه ها و سازمانها نیز می بایست خودشان را با همین روش محک بزنند.

چهار سوال اساسی را می بایست همیشه در ذهن داشت :

۱- آیا کار درستی را از اعضای تیم خواسته ام انجام دهند؟

۲- آیا در مورد نتیجه قابل انتظار ، به اندازه کافی دقیق و شفاف بوده ام؟

۳- آیا مهلت انجام کار را به درستی تخمین زده ام؟ یا بیش از حد خوش بین بوده ام؟

۴- آیا همه موانع کار را در نظر داشته ام؟

اغلب ، مهمترین کاری که یک مدیر می تواند انجام دهد این است که مشکل و اقدامات لازم برای رفع آن را ، به مسایل و اقدامات کوچکتر و قابل هضم تقسیم کند تا به زبان ساده تر و قابل فهم تری بتواند آنها را بیان کند.

تجربه به من آموخته که وقتی افراد را راهنمایی می‌کنم پنج اصل را در نظر داشته باشم:

۱- فرآیند: چقدر هر نفر می‌تواند چندین کار را همزمان انجام دهد؟ آیا می‌تواند کارها را به سرعت، اولویت بندی کند؟ آیا می‌تواند یک نقشه راه طراحی کند و طبق مهلت توافق شده عمل نماید؟

۲- تحلیل مشکل: فرد تا چه حد می‌تواند خوب تحلیل کند؟ مهارت‌های اجرایی او چه هستند؟ چه مقدار لازم است او را راهنمایی یا تصحیح کنم؟

۳- خواست/تمایل: آیا او می‌تواند فراتر از آنچه خواسته شده، انجام دهد؟ چقدر به یادگیری، تمایل دارد؟

۴- رفتار مشارکتی: تا چه اندازه از نظر فکری بالغ است؟ آیا تاثیر مثبتی بر اعضای تیم و نیز بر مشتریان دارد؟

۵- عملکرد قبلی: آیا وی نقاط ضعف عمده ای دارد؟ آیا توانسته به سرعت پیشرفت کند؟

برای اینکه موارد فوق را به درستی بتوانید تشخیص دهید، این کارها را می‌توان انجام داد:

الف) بررسی دقیق ماموریت‌های کوچک که به فرد محول می‌نمایید. مثلا اگر از کسی خواسته اید از مدارکی، کپی بگیرید، به دقت نحوه انجام کار را بررسی کنید. آیا کپی‌ها را در اندازه مناسب گرفته است؟ آیا از شما پرسیده چه قسمتهایی را می‌خواهید؟ اگر صفحاتی درست کپی نشده باشند آیا یک نسخه دیگر نیز گرفته و آماده است؟ همه اینها برای شما نشانه‌هایی هستند که متوجه شوید او تا چه حد دقیق و با توجه است.

ب) در چند روز اول پروژه جدید، برای هر یک از افراد تیم به اندازه کافی وقت بگذارید. در این زمان به سرعت نت برداری کنید که بعدا مجبور به دوباره کاری نشوید بخصوص که خودتان از اعضای تیم خواسته اید سرعت خود را در انجام کارها افزایش دهند. فراموش نکنید شخصیت افراد را نیز به دقت تحت نظر داشته باشید. اهمیت شخصیت هر کس بیش از استعدادهای او است. وقتی انجام یک پروژه به دشواری پیش می رود کسانی که شخصیت والاتری دارند می توانند مسیر بیشتری را در اوضاع دشوار طی کنند.

قانون ۳۰: به اعضای تیم، کارهای با ارزش محول کنید

هرچند ارزیابی افراد برای واگذاری امور به آنها، همانطور که در قانون قبل صحبت شد، یک پیش نیاز است اما یک قانون طبیعی نیز در این مورد وجود دارد و آن اینکه تفویض امور مهم، نه تنها کار شما را راحت تر میکند، بلکه خروجی بهتری از کارها ارائه می نماید. وقتی مدیر پروژه بودم، یکی از همکاران، مطلب هوشمندانه ای را به من آموخت و آن اینکه: "فرض کنید درصدد هستید ایمیلی برای یکی از اعضای تیم بفرستید و کاری را به او محول و او را راهنمایی کنید. ارسال این ایمیل چقدر زمان می برد؟ اگر زمانی که می خواستید خودتان آن کار را انجام دهید حداقل از سه برابر زمان نوشتن آن ایمیل بیشتر باشد، راه درستی در تفویض آن کار انتخاب کرده اید اما اگر کمتر از این مدت باشد، بهتر است خودتان آن کار را انجام دهید." مسلما وقتی از کارهای مهم صحبت میکنیم، منظور اموری است که تلاش و زمان نیاز دارند و نتیجه آنها حائز اهمیت است.

مثلا وقتی به این فکر می کنید که چه چیزی شما را از انجام کار در زندگی، خوشحال و خوشنود می کند، چندعامل به ذهن می آید. اول اینکه توانسته

اید شخصا یک مشکل کاری یا چالش شخصی را حل کنید مثل وقتی که در زمان کودکی توانستید دوچرخه را بدون چرخهای کمکی عقب، برانید. دوم، کاری که شما کردید آسان نبود، برای همین است که لحظه ای که یاد گرفتید دوچرخه را برانید را هیچگاه فراموش نمی کنید. سوم، اطرافیان شما، کار بزرگ شما را می بینند و به رسمیت می شناسند. یعنی یک کار مهم باید آنقدر اهمیت داشته باشد که لایق قدردانی توسط دیگران باشد. احتمالاً وقتی سایر بچه ها در پارک به مهارت دوچرخه سواری شما نگاه می کردند و بزرگترها به شما تبریک می گفتند، از خوشحالی در ابرها سیر می کردید.

بنابراین، در واگذاری کارهای مهم به دیگران باید به این نکته توجه کرد که منظور از "کار مهم"، ترکیبی از استقلال در انجام آن کار، دشوار بودن و به رسمیت شناخته شدن توسط دیگران است. چگونه می توان هر یک از موارد فوق را در مورد یک کار تشخیص داد:

استقلال در انجام کار:

- ۱- مشخص است که انجام آن کار، صرفاً مربوط به شما است و با کار و وظیفه سایر اعضای تیم، همپوشانی ندارد. (مسئول و مالک مشخص دارد)
- ۲- به عنوان متولی انحصاری این کار، می توانید مرجع بحث های مختلف در باره آن باشید و آن را در جلسات مختلف ارائه دهید.
- ۳- برای تکمیل آن نیاز نیست منتظر دریافت اطلاعات یا خروجی شخص دیگر باشید.

دشوار و چالش برانگیز بودن :

۱- علیرغم اینکه آن کار ، یک راه حل و نتیجه روشن دارد اما راه رسیدن به آن واضح نیست.

۲-انجام آن دشوار است.

۳-کار جدید یا تقریبا جدیدی است.

۴-مصدق این گزاره است که : "باید وقت بگذارم و در مورد آن فکر کنم."

۵-به انجام رساندن آن ، سبب ایجاد هیجان در انجام دهنده می شود.

قابل شناخته شدن و اهمیت برای دیگران بودن :

۱-تاثیر واضح برای افراد درون سازمانی و افراد برون سازمانی(مثل مشتری) دارد.

۲-واقعی و مشخص است ودیگران را به تفکر وا می دارد.

۳-از نظر همه ، کاری برجسته و ممتاز است(مثل نواختن پیانو)

وقتی وظایف با اهمیت به دیگران محول می کنید می بایست نسبت به موارد فوق آگاه باشید و همچنین اطمینان حاصل کنید هر کدام از همکاران در جریان هستند که این کار چگونه در کل پروژه ، معنا می دهد. تصور نکنید سایرین ، مانند شبکه های کامپیوتر ، به فکر شما شبکه شده اند بلکه می بایست اعضای تیم در جریان کارها قرار گیرند. اگر همواره در یاد داشته باشیم که پیشرفت کلی کارها را برای سایر اعضای تیم توضیح دهیم ، نه تنها از ما قدردانی خواهند کرد بلکه تمام تلاش خود را به کار میگیرند که بهترین خروجی را ارائه دهند.

و بالاخره اینکه هر موقع امکان پذیر است ، با معرفی زحمات دیگران ، از آنها قدردانی کنیم . یک بار ، در آخرین جلسه بررسی پیشرفت یک پروژه خودروسازی ، مدیرعامل آن شرکت مطمئن شد که تاثیر شگرف حاصل از تنظیم جداول متغیرها ، ناشی از تلاش من برای جمع آوری اطلاعات از بیش از ۸۰ انبار آن شرکت بوده است . اما من توضیح دادم که این موفقیت ، حاصل زحمات فراوان یکی از مشاورها در دائلود کردن چندین گیگابایت اطلاعات بوده است . می خواستم مطمئن شوم مدیر آن شرکت ، تلاش و زحمت آن مشاور را درک کرده است . قصد اغراق ندارم اما در شناسایی و بیان تلاشهای اعضای تیم ، دست و دل باز باشید . نه تنها زحمات آنها را برای همکاران و مدیران داخلی بیان کنید بلکه نزد مشتری نیز به تجلیل از آنها بپردازید . به عنوان یک رهبر می بایست همکاران پرتلاش را معرفی کنید . افرادی که تلاش کرده اند را هوشمندانه انتخاب کنید و در معرفی آنها خساست به خرج ندهید.

قانون ۳۱: ضمن کار ، مربی کارمندان باشید و از آنها افرادی بسازید که پیرو شما باشند

در هر رتبه ای از مدیریت و رهبری که هستید ، پیروی دیگران از شما ، یک موضوع حیاتی محسوب می شود. همچنان که مقام شما بالاتر می رود ، تبعیت همکاران از شما ، سبب غبطه سایر مدیران خواهد شد. واژه های مختلفی برای توانایی و مهارت در پیرو کردن دیگران وجود دارد مثل "الهام دهنده بودن" ، "کاریزماتیک بودن" ، ابداع کننده بودن" ، مشتاق کننده" ، "متمایز از دیگران" و غیره. کسب بعضی از این ویژگیها حتی در طول زمان نیز کاری مشکل است و برخی از آنها را اصولا به سختی می توان به دست آورد. اما

مریی گری مدیرانه بردیگران ، تاثیر شگرفی در پیرو ساختن آنها دارد. خبر خوب اینکه ، هرکس می تواند این کار را انجام دهد.

طی اولین دوره کلاسهایی که درشانگهای داشتم ، یکی از مدیران پروژه به نام Ulrich را می شناختم که شخصی وسواسی ، دقیق و ماجراجو بود اما در عین حال ، قابلیت ایجاد تحول در دیگران را نیز داشت. وی روز آخر هفته به دفتر آمد تا به من و یکی دیگر از مشاورها آموزش دهد چگونه مدل‌های مالی را ایجاد کنیم. هنگامی که به شوخی به ما گفت می خواهد یک جلسه آزاد در تعطیلات آخر هفته بگذارد ، ما هر دو با صدای بلند استقبال کردیم ، چیزی که اصلا انتظارش را هم نداشت.

او روز شنبه ، از ساعت ۱۰ صبح تا ۶ عصر ، به ما مدل کامل مالی را درس داد(وی قبلا در آلمان نیز مدل‌های مالی را آموزش می داد). آخر وقت آن روز ، ما موفقیت خود را ، در آنچه مشتاق یادگیری اش بودیم ، جشن گرفتیم. خاطراتی مثل این ، اغلب در مکینزی شنیده می شود. مدیران ارشد شرکت معمولا وقت خود را آزاد می گذارند تا خدماتی مانند این را به همکارانشان ارائه کنند زیرا می دانند تربیت مدیرانی برای فردا ، سبب موفقیت شرکت و در نتیجه ، موفقیت خودشان در آینده خواهد شد.

پیش قدم شدن و برای دیگران وقت گذاشتن ، صرفا در حرف ، کار ساده ای است. هدایت دیگران ، ضمن انجام سایر وظایف شغلی روزانه ، بیشتر شبیه یک کار لوکس است بخصوص اگر مدیری باشید با مشغله های فراوان . حتی اگر خیلی هم مشغول نباشید اما صرف وقت گرانبها برای راهنمایی دیگران ، که ممکن است در آینده هرگز با آنها همکاری نداشته باشید ، غیرمنطقی به نظر می رسد.

چندسال بعد که دوباره با Ulrich روبرو شدم می گفت "کمک به یادگیری دیگران، انرژی فراوانی به اومی دهد. با آموزش دیگران نه تنها خروجی آنها، به عنوان یک تیم، افزایش می یابد بلکه درک موضوع مورد آموزش برای فرد مربی نیز عمیق تر می شود." برای اینکه یک مدیرموفق باشید، نیاز است شاگرد داشته باشید، و بالاتر اینکه، از شاگردانتان بخواهید ارزشهای شما را با دیگران به اشتراک بگذارند. ایجاد چنین طرز فکری فقط از طریق مربی گری مدبرانه قابل انجام است.

یکی دیگر از مدیران می گفت بخش اعظم آموزشی که حین کار به افراد می دهد در مورد موضوعات غیرکاری است، مثلا، اهدافی که انسانها در زندگی دارند. او سوالات استاندارد را طرح کرده بود که افراد تیم به آنها پاسخ می دادند از قبیل اینکه آرزوهای بلند مدت آنها چیست؟ نقاط قوت هر شخص کدام است؟ اهداف آموزشی و نیازهایی که برای پیشرفت دارند کدامها هستند؟ و غیره. وی هر سه یا چهار هفته یکبار مجدداً به این بایگانی اطلاعات در مورد افراد، رجوع می کرد تا تعامل بین اعضای تیم و کارهای واگذار شده به آنها را بتواند ارزیابی کند و به هر کس، وظیفه مناسب را واگذار نماید. مثلا اگر یکی از افراد تیم علاقه مند به تحصیل باشد، طبعاً بعید است چنین فردی انگیزه انجام پروژه ای مثلا در مورد کاهش هزینه های ثابت در یک شرکت خودروسازی را داشته باشد.

در چنین شرایطی او به عنوان مدیر آن شخص، تلاش می کند ارتباط بین جنبه هایی از تحصیل (مثل آموزش و امکان ایجاد کارگاه آموزشی) و پروژه مورد نظر، برقرار کند تا علاقه آن شخص را در این پروژه حفظ نماید. به باور او، این تنها راهی است که بتوان علاقه را در هر فرد نگه داشت و انگیزه او را برای ادامه کار حفظ کرد.

از افتخارات Ulrich این است که می تواند سبب پیشرفت دیگران شود. وی به خیلی مشاورهای تازه کار کمک کرده است که تبدیل به مدیرانی رشد یافته شوند. حس تبعیتی که او در افراد ایجاد کرده است، مادام العمر همراه آنها خواهد بود. هنوز هم وقتی نیاز به کمک دارم، به او رجوع می کنم و متقابلاً این حس را دارم که اگر از من بخواهد کاری را انجام دهم همه تلاشم را برای آن، بکار می بندم. الان پنج سال از زمانی که همکاری داشتیم گذشته است و با اینکه کیلومترها از هم دور هستیم اما ارتباط ما پایدار مانده است. این مثالی از یک حس استثنایی "پیروی و تبعیت" است که می توان در فرآیند مربی گری حین انجام کار، در دیگران ایجاد کرد.

قانون ۳۲: با انتقاد سازنده و مثبت، بازخورد کار افراد را به آنها

بدهید

معمولاً زمانهایی که سرمان شلوغ است و وقت کم داریم، بازخوردهای سریع و مختصر و مستقیم به افراد می دهیم. البته منظور ما لطمه زدن به احساس طرف مقابل نیست. به نظر من، مدیریت باید به نحوی باشد که افراد مثبت و شاد را جذب کند. زندگی کوتاه تر از آن است که همیشه منتقد دیگران باشیم. یکی از مدیران به نام Laurent می گفت: "ما، در ۸۰٪ وقتمان، ناخودآگاه، در مورد اینکه چه کارهایی بطور اشتباه انجام شدند صحبت می کنیم. بنابراین تلاش من این است روی این موضوع تمرکز کنم که چگونه موارد منفی را بتوانم به نحو مناسب ابراز کنم."

در هر شرایط، راهی وجود دارد که بتوان بدون درستی کردن، به دیگران بازخورد کارشان را بگوییم. مسلماً راضی نخواهید بود هیچیک از اعضای تیم هنگام انجام یک پروژه، افسرده و بدون انگیزه شود. بنابراین می بایست همواره

روشهای ابتکاری ، برای نقد مثبت، به کار گرفته شوند . این روشها چگونه کار می کنند؟ مثال می زنم:

@جیمز ، تحلیل آماری اخیر تو واقعا مشتری را تحت تاثیر قرار داد و متعجب بود که ما چگونه انبارهایی که کارآیی ندارند را شناسایی کردیم(شروع مثبت) @ اما وقتی می خواستم فایل تو را به ارائه خودم اضافه کنم می بایست دائم بررسی می کردم که اشتباهات آن رفع شده باشد(انتقاد)

@(در اینجا ،منتظر بمانید تا جیمز توضیحات لازم را بدهد.)

@پیشنهاد می کنم دفعه آینده یک پرینت از همه مطالب تهیه و همه اعداد را دوباره کنترل کنی(توصیه های عملی)

@ اما واقعا نحوه ارائه تو در مقابل...عالی بود. به نظرم یک ارائه متمایز بود(پایان مثبت)

در عبارات فوق می توانید ببینید منطق ساده من چگونه عمل می کند. ابتدا از او تقدیر کردم سپس اصل موضوع قابل اصلاح را مطرح کردم و سپس گفتگو را ، مجددا با تحسین از او ، پایان دادم. با این روش ، در وقت نیز صرفه جویی شد چون جیمز، همزمان ، دو تمجید و یک انتقاد دریافت کرد.

اغلب نیاز نیست قدردانی از فرد ، مستقیما مربوط به موضوع پیش رو باشد بلکه می تواند مربوط به یک موضوع ساده باشد مثلا: "از تو متشکرم که مکان و زمان برگزاری جلسات را برای همه مشخص می کنی". این روش تاثیر شگرفی دارد و وقت و فشار زیادی لازم ندارد. با این رفتار ، شما تلویحا از اعضای تیم می خواهید انرژی مثبت برای مقابله با هر شرایطی داشته باشند.

چرا این نوع بازخورد اهمیت دارد؟ و چرا می بایست به آن توجه کرد؟

سوال : بیشتر وقت مدیران عامل ، صرف چه اقدامی می شود؟ آیا می دانستید نیمی از وقت هر مدیرعامل صرف یافتن فرد مناسب برای استخدام می شود؟ این نشان می دهد که فرد مناسب تا چه حد گرانبهاست. افزایش افراد مناسب انجام کار در سازمان ، به معنای افزایش توان رقابتی آن سازمان است. تقریباً شش ماه قبل با کسی صحبت می کردم که به تازگی مسئول فروش جنرال موتورز در سایت eBay در چین شده است. او

متعجب بود که ۶۰٪ وقت خود را صرف ایجاد انگیزه در افراد و ایجاد راههای جذاب برای استخدام متقاضیان کار می نماید. این همان چیزی است که شرکتهای بزرگ مشاوره و شرکتهای سرمایه گذاری، میلیاردها دلار برای آن هزینه می کنند. اقدام بعدی و سوال اساسی که باید از خود پرسیم این است که چگونه می توان افراد مناسب تربیت کرد؟

در مکینزی تاکید بر رشد حرفه ای افراد و دریافت بازخورد مثبت از آنها ، بسیار زیاد است زیرا باور داریم همه مشاورهای شرکت در آینده ، فارغ التحصیل و دانش آموخته مکینزی خواهند شد و کارهای بزرگی در زندگی انجام خواهند داد(به یاد بیاورید که از هر ۶۹۰ دانش آموخته مکینزی ، یک نفر مدیرعامل یک شرکت بزرگ سهامی عام می شود). به هر حال خارج از صنعت مشاوره ، تربیت افراد بزرگ ، فواید مستقیم برای جامعه نیز دارد. اگر بیشترین وقت یک مدیرعامل صرف پیدا کردن افراد مناسبی می شود که واقعا کمیاب هستند ، بنابراین باید بدانید چگونه می توان چنین افرادی را تربیت کرد. می توان گفت ، هر زمان که نظر خودتان را در مورد میزان پیشرفت کسی بصورت گزارش می نویسید و یا یک نقد مثبت در مورد کارمندتان تهیه می کنید ، در واقع ، در حال یادگیری برای پرورش افراد مناسب هستید.

قانون ۳۳: دستیاران خود و سایر افراد پشتیبان را خشنود کنید

اقدامات لجستیکی فراوانی در سازمان ها ، برای پشتیبانی کارهای اصلی انجام می شوند ، مثل رزرو کردن اتاق جلسه ، یافتن رستورانهای مناسب برای قرار ملاقاتهای کاری ، تعیین وقفهای ملاقات ، برنامه ریزی تماسها و غیره. بدترین کار این است که از افراد پشتیبانی که این خدمات را انجام می دهند بطور جدی قدردانی نشود. همه فکر می کنند این کارها باید خود بخود انجام شوند اما اگر یکی از این امور درست انجام نشود آنگاه تصور دیگران این خواهد بود که شما شخص بی صلاحیتی هستید. اتفاقا احتمال خطا در این موارد زیاد است بنابراین بگذاریم فردی که به این امور تسلط دارد کارها را انجام دهد.

لازمه بکارگیری صحیح افرادی که شما را پشتیبانی می کنند این است که آنها را راضی و خرسند نگه دارید . برای طرح موارد و مطالب مهم پروژه ها با آنها وقت بگذارید. بهتر است هر دوسه هفته یکبار با آنها جلسه بگذارید . من در همان شروع هر پروژه سعی می کردم جلسه معرفی پروژه را با دستیارانم برگزار کنم . بنابر این ، هرچه زودتر ، مثلا طی هفته اول پروژه ، جلسه ای ترتیب بدهید

و دورنمای پروژه را برای اعضای تیم شرح دهید. من برای هر پروژه ، سه یا چهار نفر از دستیاران اصلی را به اتاق جلسه ، دعوت و در هنگام صحبت ، از آنها پذیرایی مختصری می کردم. تلاش می نمودم آنها را از همکاری با خودم خرسند کنم به نحوی که حتی پس از اتمام پروژه ، همکاری شان را با من گسترش می دادند و در سایر کارهای جنبی نیز به من کمک می کردند.

در دنیای علم ، مطالعات زیادی روی هوش اجتماعی ، هوش هیجانی و هوش عملی ، توسط روانشناس ها انجام شده است(در این مورد می توانید به کتابهای Daniel Goleman رجوع کنید). این مطالعات توضیح می دهند

چگونه افراد با دانستن اینکه "چه بگویند؟"، "چگونه بگویند؟" و "چه زمان بگویند؟" می توانند هر آنچه را می خواهند بدست آورند. یکی از راههای جذب کمک دیگران این است که تصویر کامل و بزرگی از وضعیت (مثلا یک پروژه) را برای آنها نمایش دهید و نه اینکه فقط بخشهای کوچک و مجزا را ارائه کنید. البته ممکن است فکر کنید ارائه اطلاعات مهم در مورد اینکه چه انتظاری از نهایت پروژه داریم، هدر دادن وقت با ارزش خواهد بود، اما هنگامی که اهداف را با دستیاران خود در میان بگذاریم، آنها بیشتر مشتاق انجام کار خواهند شد و زمانی که به آنها نیاز داریم، قطعاً به ما کمک خواهند کرد. بعضی مدیرها حتی تا اینجا پیش می روند که فهرست کارهایی که خودشان می بایست انجام دهند را نیز با دستیارانشان در میان می گذارند.

اگر ایجاد یک تصویر بزرگ پروژه برای دیگران، به صورت عادت برای شما درآید، افراد در هر کاری به شما کمک می کنند.

یک بار، یکی از همکاران با کمک هایی که می کرد، من را واقعا تحت تاثیر قرار داد زیرا هر موقع از جلسه با مشتری برمی گشتم، بصورت خودکار و بدون اینکه نیاز به درخواست من باشد، اتاق جلسه را برای برگزاری نشست با اعضای تیم، برای من رزرو می کرد. مورد دیگر وقتی بود که برای اتمام یک پروژه جشن گرفته بودیم. همه دستیارهای شرکت آمده بودند. اعضای تیم من شگفت زده شده بودند و می گفتند اولین بار است که می بینند این تعداد از کارمندان به جشن آمده اند. پس به یاد داشته باشید که فراتر از توان رهبری یک پروژه، به چنین مهارتهایی نیز برای جذب افراد نیاز دارید. در این مورد، بهترین سرمایه گذاری که می توانید انجام دهید، این است که همواره با اعضای تیم، دستیارها و مدیران، با توجه و احترام رفتار کنید. اگر به ماموریت

می روید برای آنها سوغاتی بیاورید و اگر آنها را بیرون دعوت می کنید از آنها بطور شایسته و با سخاوت ، پذیرایی کنید.

چند نکته مهم:

۱- هدایای زیبا تهیه کرده و اطمینان حاصل کنید به همکاران هدایایی می دهید که دوست دارند.

۲- از همان ابتدای هر پروژه ، جلسه رسمی گذاشته و اهداف را بیان کنید.

۳- اعضای تیم را به دورهمی های رسمی و شام دعوت کنید.

۴- با جزئیات خانوادگی آنها آشنایی داشته باشید تا بتوانید کارهای بیشتری را بعدا برای آنها انجام دهید.

هر چه زودتر به این رفتارها عادت کرده و مطمئن شوید به مرور که در سلسله مراتب سازمانی بالا می روید ، در انجام این روشها نیز خبره تر می شوید.

فصل سوم

بالاترین حد کیفیت در مدیریت فرآیند

" بهره وری یک امر اتفاقی نیست بلکه نتیجه پایبندی به بالاترین حد کیفیت ، برنامه ریزی هوشمندانه و تلاش متمرکز است."

Paul J.Meyer^{۲۸}

مدیریت فرآیند ، اصلی ترین عامل در میزان تاثیرگذاری اقدامات است. با دیدن کلمه "فرآیند" چه نکاتی به یاد شما می آید؟ "مسیر انجام پروژه" ؟ "جریان انجام کار" ؟ "زنجیره ارزش" ؟

باید دانست که هرکاری انجام می دهیم نوعی از فرآیند است مثلا می گوئیم : "چرا اینکار بدین نحو انجام می شود؟" و یا "چگونه می توان این کار را بهتر انجام داد؟"

بطور مشخص وقتی به فرآیند فکر می کنیم ، مواردی همچون "سهولت انجام کار" ، "استفاده مطلوب از زمان" و یا "مسیر رسیدن به نتیجه" به ذهن می آید.

در دوفصل گذشته آموختیم چگونه موجبات رشد خودمان و دیگران را فراهم کنیم . در آن دوفصل ، تمرکز ما بر نحوه تفکر و قابلیت‌های فردی بود. در این فصل می خواهیم موضوعات کلیدی بهره وری و عواملی که سبب ایجاد توانایی در مدیریت فرآیند می شوند را مطرح کنم.

^{۲۸} پاول جی مایر(۲۰۰۹-۱۹۲۸) از پیشگامان مبحث لایف کوچینگ

مباحث بهره وری و توانمند سازی

قانون ۳۴: قبل از هر جلسه ، دستور جلسه را آماده کنید

دستور جلسه ، یک اولویت محسوب می شود و می بایست به اعضای جلسه ارائه شود.

قانون ۳۵: یک جدول چهارخانه از کارهایی که می بایست انجام شوند تهیه
نمایید

کارهایی که می بایست انجام شوند را با تقسیم بندی و قراردادن در چهاربخش مجزا طبقه کنید شامل : کارهای جاری، کارهای جدید این هفته ، امور شخصی ، آموزشهای جدید

قانون ۳۶: روی نتیجه کارها تمرکز کنید و نه اقداماتی که انجام می دهید.

برای تمرکز بر خروجی ها و نتایج ، یک روش ورود-خروج ایجاد کنید.

قانون ۳۷: جلسات را دسته بندی کنید و از قبل بدانید چه نوع جلسه ای
خواهید داشت.

قانون ۳۸: ارتباطهای ایمیلی خود را فعالانه و با استفاده از قانون 5D مدیریت
کنید

قانون 5D شامل : واگذار کردن (Delegate) ، حذف کردن (Delete) ، به تعویق
انداختن (Defer) ، حذف عبارات غیرضروری (Deword) و غیرفعال
کردن (Deactivate).

قانون ۳۹: هر چه زودتر صحبت را آغاز کنید

شش قانون صحبت کردن را بیاموزید تا در بحث حضور داشته باشید.

قانون ۴۰: اسلایدهایی که در جلسات ارائه می دهید دارای یک الگوی
استاندارد باشند

قانون ۴۱: یک روش آسان را برای بروز رسانی افراد ایجاد کنید.

قانون ۳۴: قبل از هر جلسه ، دستور جلسه را آماده کنید

همواره برای جلسات داخل یا خارج از شرکت ، یک دستور جلسه آماده کنید. اگر شما مسئول این کار نیستید از همکار خود بپرسید که آیا او دستور جلسه راتهییه کرده است؟ اگر او هم اینکار را نکرده فوراً و قبل از اینکه مذاکره شروع شود ، آماده کنید.

بعضی خواننده ها ممکن است سوال کنند چرا چنین مطلب بدیهی را مطرح می کنم؟ شاید باور کردنی به نظر نرسد که پس از انجام پروژه های فراوان در سازمانهایی غیر از مکینزی ، فهمیدم که بسیاری از جلسات در آن سازمانها ، فاقد دستور جلسه هستند. بخصوص در جلسات کوچک ، اعضای جلسه اهمیت وجود یک دستور جلسه را نادیده می گیرند. دستور جلسه به مثابه ساختار جلسه است . بدون دستور جلسه ، زمان از دست می رود ، تمرکز ایجاد نمی شود و نهایتاً اعضای جلسه از نتیجه خشنود نخواهند بود. مثالی از دستور جلسه را در شکل ۳ ببینید:

دستور جلسه ۱۸ جولای: ۲:۳۰ الی ۵:۳۰

موضوع	ارائه کننده	پشتیبان	زمان (دقیقه)
۱- وضعیت کنونی و دلایل آن با ارائه یک تصویر کلی به بحث گذاشته و موانع کار بررسی شود. فوراً حل شود و منابع بیشتر خواسته شود.	XXX	XXX	۱۰
۲- مدیریت عملکرد	XXX	XXX	۳۰
۳- مسئول اجرا و تیم همراه مشخص شود	XXX	XXX	۳۰
۴- عملکرد مالی هر شعبه	XXX	XXX	۳۰
۵- تصمیم در مورد شرکت کنندگان و محل برگزاری کارگاه آموزشی بررسی اولویتها	XXX	XXX	۱۰
۶- ایجاد تعادل بین اقدامات کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت	XXX	XXX	۱۵
۷- حوزه های قابل تمرکز جهت انجام برنامه توسعه جهانی بر مبنای نتایج خروجی	XXX	XXX	۱۵
۸- بحث در مورد اقدامات لازم برای کارگاه آموزشی ۸ آگوست	XXX	XXX	۳۰
۹- سوال و جواب و قدم بعدی	XXX	XXX	۱۰

شکل ۳

نوشتن دستور جلسه یک فرآیند بالا به پایین و یک الزام به حساب می آید. ما اغلب ارزشی برای دستور جلسه قائل نیستیم - جملاتی از قبیل اینکه "

اگر دستور جلسه را می‌خواهید همانجاها پیش یک نفر است" را حتما شنیده اید ، در حالیکه دستور جلسه یک اولویت مهم محسوب می شود.

وقتی دستور جلسه را تنظیم می کنید نیاز است به کلمات آن و پیامهای ایجاد شده در آن ، توجه کنید. همانطور که در سطح کلان ، مدیران عامل حساس هستند که فهرست کارهایی که باید در بلند مدت انجام دهند را در یادداشت ماموریت‌هایشان برای سازمان ، به وضوح بنویسند ، در سطح کارهای روزمره سازمان نیز دستور جلسه حائز اهمیت است .

لزوم دستور جلسه را می توان به موارد ذیل تقسیم کرد:

۱- اگر در جلسه ای ، بحثها داغ شده و بالا بگیرند و مسایل حاشیه ای مطرح شود ، دستور جلسه به شما کمک می کند موارد مهم را از قلم نیاندازید

ظرفیت تمرکز بسیاری از افراد محدود به کمی بیش از سه یا چهار جمله است. پس اگر کسی ناگزیر باشد در جلسات متعدد طی روز شرکت کند و یا در فکر بررسی پرونده ها و اسناد مهم باشد ، به سختی می تواند روی صحبت‌های سخنران جلسه ، تمرکز کند.

وقتی دستور جلسه را تنظیم می کنید ، از خود بپرسید "آیا نکته مهمی هست که ذکر آن را در دستور جلسه فراموش کرده باشم؟" و سپس در اسرع وقت ، با همه شرکت کننده ها ، در مورد نکات دستور جلسه توافق کنید . اینکار از برخی اختلافات محتمل بین افراد جلوگیری می کند ، بخصوص وقتی احتمال می دهید جلسه پرتنش پیش رو باشد.

۲- دستور جلسه به شما کمک می کند که وقتی شنونده ها از صحبت‌های مقدماتی خسته شده اند ، فوراً موضوع اصلی و مهم را مطرح کنید.

اغلب به دلایل خارجی ، جلسه به نحوی که برنامه ریزی شده ، پیش نمی رود. اما معمولاً بخشهایی هستند که مایل هستید در طول جلسه به آنها پرداخته شود زیرا می توانید از این طریق ، اطلاعاتی را کسب کنید و بعداً موارد لازم را پیگیری نمایید. مثلاً به خاطر دارم طی یک جلسه مهم متشکل از کمیته راهبری و مسئول فروش محلی یک شرکت خودروسازی معروف ، فوراً متوجه شدیم که مسئول فروش ، از ادامه جلسه خسته شده است. اما می بایست این موضوع را مطرح می کردیم که بعضی کارخانه های آنها ، ناکارآمد و غیر قابل استفاده و زیان ده هستند. پس به جای اینکه به روش کلاسهای آموزشی بخواهیم گام به گام موضوع را بررسی کنیم ، یکباره رفتیم سر اصل مطلب ، تحلیل وضعیت را با اعداد نشان دادیم و سرانجام رسیدیم به اینکه "خوب حالا چه باید کرد؟". سپس به سراغ پیشنهاد وارائه برنامه اجرایی برای رفع مشکل رفتیم. اگر مسئول فروش شرکت از ما ، در هر کدام از موارد مطرح شده ، سوال می کرد ، می توانستیم برگردیم عقب و اسلاید مربوطه را نشان دهیم ، در غیر اینصورت ، از او نظرش را در خصوص تغییرات مورد نیاز ، توانایی های مورد نیاز ، منابع و جدول زمانی برای انجام آن سوال می کردیم.

۳- دستور جلسه به شما کمک می کند جلوتر از شنوندگان خود باشید.

یکی از دوستان من به نام کارن ، مدیر ارشد یک شرکت مشاوره بزرگ است. یک بار کارن به من گفت " داشتن دستور جلسه ، اعتبار مدیر را نزد شرکت کنندگان در جلسه ، افزایش می دهد زیرا حاکی از آن است که وی قبلاً در خصوص موضوع جلسه فکر کرده است ". وقتی از او خواستم موضوع را بیشتر توضیح دهد ، گفت بیشتر افراد ، مطمئن هستند که همه چیز را ، قبل از

جلسات ، می دانند در حالیکه به علت مشغله زیاد ، ممکن نیست بتوان همه موضوعات هفته را در ذهن داشت . بعد ، مثالی آورد از جلسه ای با مدیر منابع انسانی یکی از شرکتهایی که برای آنها کار مشاوره انجام می داد. کارن طی این ملاقات ، دستور جلسه را به دقت به دو بخش تقسیم کرده بود : یک بخش ، شامل موضوعاتی که از آنها اطلاع داشت و دیگری ، موضوعاتی که نیاز داشت آنها را بداند. او عمیقا در مورد آنچه مشتری می خواست ، فکر کرده بود و مواردی که کمتر در مورد آنها می دانست را یادداشت کرده بود تا سؤالی را مطرح کند. به قول کارن : "فکر کردن در مورد یک موضوع و آوردن آن روی کاغذ ، این توانایی را به شما می دهد که از ناشناخته ها نهراسید". چندی بعد آن مشتری ، کارن را تحسین می کرد که با روشی کاملا ساختار یافته ، جلوتر از دیگران است .

البته در نظر داشته باشید که بیش از حد ، سفت و سخت بودن در مورد دستور و ساختار جلسه ، گاهی می تواند شما را زمین گیر کند و عقب بیاندازد. در شرایط حساس ، می بایست سریعا یک تصمیم اجرایی گرفت. این تصمیم ، همان رها ساختن و کنار گذاشتن دستور جلسه است و موقعی اتفاق می افتد که مخاطبین ، بخصوص پرسنل مشتری حاضر در جلسه ، با شما موافق نباشند . وقتی صحبت‌های شما در بین افراد کلیدی حاضر در جلسه خریدار نداشته باشد ، مثل این است که در حال سخنرانی برای افراد ناشنوا هستید. هنگام برگزاری جلسه ، به حس ششم خود اعتماد کنید. در حالیکه مشتاق هستید مطالب را به طریق خودتان ادامه دهید لازم است بیاموزید هم سخنران باشید و هم شنونده یعنی در یک زمان ، هم صحبت کنید و هم به صحبت‌های خود گوش دهید. اگر متوجه شدید روش همیشگی جواب نمی دهد ، به جای اینکه ، "روش" را متهم کنید ، برگردید به عقب و یک سوال ساده پرسید:

"الان بهتر بود درچه موردی بحث می کردیم؟". خلاصه ، بعضی اوقات آماده کنارگذاشتن دستور جلسه تان باشید.

قانون ۳۵: یک جدول چهارخانه از کارهایی که می بایست انجام شوند تهیه نمایید

به نظر شما ، بهترین روش برای سازماندهی کارهای روزمره کدام است؟ یکی از بهترین عادت‌هایی که در ابتدای کارآموزی کسب کردم ، تقلید از یکی از مدیران بود که

کارهای قابل انجام در روز را به چهار بخش متفاوت تقسیم می کرد. وی مدیرارشد بخش پروژه ها بود که مهارت فراوانی در سازماندهی داشت. هیچگاه جلسات با مشتری را از دست نمی داد و به ندرت ممکن بود قرارهای از قبل تنظیم شده را تغییر دهد. سازماندهی وی تا این حد بود که مثلا اگر تولد یکی از اعضای تیم بود ، از سه هفته زودتر ، برای سایر اعضا ایمیل می فرستاد و به آنها در مورد تهیه هدیه اطلاع می داد. آنچه به او چنین توانایی را داده بود ، یک چارت قوی برای تنظیم کارهای قابل انجام بود. این چارت به بخشهای زیر تقسیم می شد: "کارهای جاری" ، "کارهای شخصی" ، "فعالیت‌های جدید که می بایست در این هفته انجام شوند(برای اقدامات بعدی)" و بخش "آموختن مطالب جدید".

این چارت را از این جهت می توان گفت روش خوبی است که سمت چپ آن ، روی کارهای کنونی و در حال جریان متمرکز است و سمت راست آن ، گرایش به آینده دارد.

<p>۲- کارهای جاری (به تاریخ امروز) @ارسال ایمیل به فهرست و سه نفر دیگر را هم اضافه کنم @ساختار را تدوین و آن را طبقه بندی نمایم @دو مقاله دیگر را هم تمام کنم @ "چارچوب کاری" را از پورتال جستجو ، دانلود کنم @اطلاعات را به هارد منتقل کنم</p>	<p>۱- فعالیتهای جدید که می بایست در این هفته انجام شوند. @از دستیارم بخواهم، شماره تلفن جدید بگیرد. @کامپیوتر جدید (شاید لنوو) @برنامه کسب و کار برای مدرسه جدید @دریافت نظرات بیشتر و مختلف @در مورد یافتن کانالهای ویراستاری و انتشاراتی بیشتر مطالعه کنم</p>
<p>۴- کارهای شخصی (شامل تمرینات بدنسازی) @بلیط موسیقی برای سفرم به لندن رزرو کنم @شام و ناهار را در دو رستوران خوب رزرو کنم @مشکلات دریافت ویزا را برطرف کنم @تمرینات ورزشی را ادامه دهم @تمرینات هفتگی تنیس را جلو بیاورم @کادوی تولد برای همسر</p>	<p>۳- آموختن مطالب جدید @کتابهای بیشتر در مورد نحوه تاثیر بر دیگران و تغییر افکار ، مطالعه کنم @برای دوماه آینده با ۱۵ نفر جدید صحبت کنم @از متون نویسنده های بزرگ کپی بگیرم</p>

شکل ۴: چهارخانه کارهای قابل اجرا

تقسیم کارهای قابل انجام به دو بخش "کارهای جاری" و "کارهای آینده" ، اقدام مفیدی است . وقتی مشغول کارهای اجرایی مختلف می شوید تمرکزتان از این موضوع که لازمه پیشرفت شما چه چیزهایی هستند برداشته می شود اما با کنارهم قرار دادن کارهای جاری و نیازهای آتی ، به خوبی قادر خواهید

بود تشخیص دهید که آیا امور اجرایی و پروژه هایی که در دست دارید ، با اهداف یادگیری شما همخوانی دارند یا خیر.

بخش کارهای شخصی نیز در این جدول ، اهمیت بالایی دارد(قسمت زیر، سمت چپ) . همانطور که در جدول می بینید ، کلمه "بدنسازی" را داخل پرانتز گذاشته ام تا اهمیت ورزش کردن را به خودم یادآور شوم. شما می توانید به جای آن "پیاده روی سریع" و یا سایر ورزشها را جایگزین کنید. همچنین می توانید وقایع خانوادگی مهم را در این بخش بیاورید ، مثلا بردن گل به منزل برای گرامیداشت مناسبت های مختلف خانوادگی.

ساختار چهارخانه ، روشی آسان و ابداعی است. راهکاری برای بروز بودن در ابعاد مختلف زندگی که سبب می شود کارهای مهم را فراموش نکنید. مثلا وجود بخش "آموزش" در این ساختار، به منزله زنگ بیدار باش برای ادامه رشد و پیشرفت است.

سعی کنید این چهارخانه را هر هفته بازبینی کرده و با خط کشیدن روی مواردی که تکمیل شده اند ، آن را بروز کنید. مراقب باشید که بخش "کارهای جاری" را با ذکر جزئیات کارهای فوری ، بیش از حد سنگین نکنید . می توانید این جزئیات را در یادداشت های روزانه خود ثبت کنید.

فرمهای خام و آماده شده چهارخانه را در یک فایل مجزا گذاشته و هر هفته یکی را بیرون بیاورید. Warren Buffet در مورد سرمایه گذاری گفته است: "این را بصورت یک قانون برای خود در آورید که در پایان هر سال ، به عقب برگردید و موفقیتها و شکستهای خود را ، در مورد سهامی که انتخاب کرده اید ، با توجه به اهدافی که داشتید ، ارزیابی کنید." حال ، شما می توانید به جای سالی یکبار ، بطور هفتگی ، میزان نیل به اهداف خود در زندگی را بررسی کنید.

سرانجام اینکه ، کارهایی که می بایست روزانه انجام دهید را قبل از رفتن به محل کار مشخص کنید. بسیاری از افراد ، این کار را صبح ، در دفتر کارشان انجام می دهند که طبعا هدر دادن وقت محسوب می شود.

قانون ۳۶: روی نتیجه کارها تمرکز کنید و نه اقداماتی که انجام

می دهید

آیا می توانید آخرین دفعه ای که از خودتان پرسیدید "آیا امروز فرد مفیدی بودم یا فقط فعالیتهایی را انجام دادم" ، را به خاطر بیاورید؟ یا اینکه از خود سوال کرده باشید " آیا کارهایی که قرار بود انجام دهم را به اتمام رسانده ام یا صرفا کارهایی را انجام دادم"

چگونه می توانیم در مورد انجام و اتمام کارهایمان حساس تر باشیم؟ نیازی به بیان نیست که رهبرها ، بر اساس مقدار کارهایی که در درازمدت و کوتاه مدت به اتمام می رسانند و تاثیراتی که این کارها برجای میگذارند ، سنجیده می شوند.

اینجاست که قانون "کنترل آغاز و کنترل پایان" به کار می آید. این یک قانون معروف و رایج در بین مدیران مکینزی است بخصوص که اغلب ما حداقل یک پروژه اجرایی برای مشتری انجام داده ایم. این قانون بسیار آسان و سریع است : قبل از اینکه روز کاری شروع شود ، موارد را با اعضای تیم بررسی کنیم و قبل از پایان روز(حدود ۵ یا ۶ بعداز ظهر) نیز ، برای ده دقیقه ، همین کار را انجام دهیم. این کار ، شما را وادار می کند که در طی روز ، بیش از آنکه روی فعالیتهای فکر کنید ، روی نتیجه کارها تمرکز کنید. این قانون را به سرعت یاد بگیرید و انجام دهید زیرا سبب می شود بخشی از وقت شما خالی شده و بتوانید روی درخواستهای فوری کار کنید.رهبران برجسته با این روش می

توانند روی موارد متعدد ، تمرکز و مطالعه کنند. این روش به این نحو ، اجرا می شود:

ابتدای هر روز دور هم جمع شوید و به سرعت بررسی کنید چه کارهایی قرار است آن روز انجام شود. معمولاً اعضای جوان تر تیم ، از مدیر پروژه یا سایر مدیران سوال می کنند که در طی روز چه کاری انجام دهند.

۱- امروز هدف ما چیست و می خواهیم چه خروجی را به دست آوریم؟

۲- فقط در مورد "چه؟" صحبت کنید و نه در مورد "چگونه؟". چگونه انجام دادن کار را بگذارید برای یک جلسه حل مشکل ، البته اگر نیاز باشد.

از طریق "کنترل آغاز" در اول روز ، مدیر قادر خواهد بود بفهمد اعضای تیم تا چه حد بر انجام کار تسلط دارند. همچنین این کار سبب می شود افراد تیم به تمرین در مورد ترکیب و تلفیق سریع افکارشان با یکدیگر بپردازند زیرا زمان جلسه بسیار کوتاه است. حال ، چند دقیقه به افراد تیم اجازه بدهید ضمن دریافت اطلاعات از یکدیگر ، موضوع را بفهمند. اگر دیدید صحبتها به درازا کشیده است بگویید " خوب ، بینیم حالا چکار می خواهیم بکنیم ". می بایست جدی باشید مثل کسانی که کار را از روی کتاب انجام می دهند. یادتان باشد دور هم جمع نشده اید که شادمانی کنید بلکه زمان انجام دادن امور است و شما نیاز دارید از این مرحله عبور کنید.

این را جدا در باورهای خود وارد کنید که "چه" و "چگونه" دو مقوله کاملاً متفاوت هستند. "چه" در مورد وظایفی که می بایست به سرانجام برسند و در مورد نتیجه آنها صحبت می کند در حالیکه "چگونه" ، به فرآیند انجام کار ، می پردازد. زیان ناشی از عدم تفکیک این دو را ، خودم بارها تجربه کردم و بسیاری شکایت کردند که زمان را از دست داده و وقت با ارزش کاری را ، تلف

کردیم ، زیرا جلسات اول روز ، زمان حل مشکلات اجرایی نیست . حل مشکلات را برای یک زمان دیگر بگذارید. اصولا وقتی گفتگوها را بر اساس ساختار آنها دسته بندی کنید و بر این اساس بحثهایی که مربوط به "چه" ، "چگونه" و "چرا" می شوند ، جداگانه مطرح نمایید ، اعتبار رهبری خود شما ، بطور قابل توجهی افزایش می یابد . فایده دیگر تمرکز بر "چه" ، تشخیص زود هنگام پیچیدگیهای کار است . قادر خواهید بود با اقدام سریع ، بارهای سنگین روی یک پروژه را بردارید.

در ساعت ۵ بعد از ظهر و قبل از ترک شرکت ، نیاز است مجددا یک جلسه به عنوان "کنترل پایانی" ، داشته باشید و ببینید روز را چگونه خاتمه داده اید. در این زمان بطور مشخص چند سوال را پرسید:

۱-قرار بود چه کارهایی را در پایان امروز تحویل دهیم؟ بر اساس اولویت.

۲-چه موقع نتیجه این کارها را دریافت خواهیم کرد؟ تمرکز این سوال بر ضرب العجل ها و تصحیح برآوردها از زمانهای انجام کار ، در جلسات قبل ، است.

۳-مسائل باز کدام ها هستند؟ با این سوال ، به استقبال مابقی روزهای هفته خواهیم رفت.

یک تیم شایسته ، می بایست به زمان تک تک اعضا احترام بگذارد. تعیین یک زمان مشخص برای جلسه ، مثلا ساعت ۵ بعداز ظهر ، به کسانی که کارهای دیگری دارند کمک می کند که به همه امور رسیدگی کنند. به این نحو ، می توانید به کارهای دیگر هم برسید مثلا با اعضای تیم ، شام را صرف کنید و یا هر کدام به قرار شام خودش برسد و یا ممکن است دوستانی در خارج از شهر داشته باشید که بخواهید آنها را ملاقات کنید و غیره . این کارها بدون داشتن

یک رویه ساده ، امکان پذیر نیست. هرچند در ابتدا ممکن است عادت نداشته باشید در مورد وقت سایر اعضا فکر کنید اما این روش ، شما را وادار می سازد که به دیگران احترام بگذارید. برخلاف این را نیز به خاطر دارم . با مدیری کار می کردم که برای وقت ارزش قائل نبود ، فقط کار می کرد حتی در بین کار، یک غذای معمولی هم نمی خورد و از دیگران هم انتظار داشت به همین نحو رفتار کنند. هیچ کس دوست ندارد در این وضعیت قرار بگیرد. با وجود چنین بی نظمی هایی ، می بایست استرس اعضای تیم را نیز کاهش داد زیرا آنها فکر می کنند آیا به راستی مسیر درستی را طی می کنند و یا می بایست جای اولویت هایشان را عوض کنند؟

این نکته نیز اهمیت دارد که می بایست به عنوان رهبر ، جزییات کارهای قابل تحویل را بدانید . اغلب اوقات ، بزرگترین مشکلاتی که روز بعد مطرح می شوند ناشی از تفاوت در انتظارات و توقعات هستند. اطمینان حاصل کنید تصویری ، با جزییات کامل ، از خروجی کارها دارید. اگر به علت جلسات مکرر، سرتان شلوغ است از اعضای تیم بخواهید جزییات کارهای قابل تحویل در پایان روز را روی وایت برد یادداشت کنند و یا از طریق ایمیل برای شما بفرستند.

گاهی اوقات برحسب نوع صنعت و یا جایگاه شغلی خودتان (مثلا اگر مدیر پروژه هستید یا مسئول تدارکات و زنجیره تامین ، امور خرده فروشی و غیره) ، نیاز است که موارد باز را با جدیت پیگیری کنید. یک فایل برای موارد باز تشکیل بدهید و هر هفته به همراه اعضای تیم ، همه این موارد را بررسی کنید. این بررسی می تواند شامل پیگیری های جاری ، تاریخ های تعیین شده قبلی برای شروع و خاتمه ، بخشی که مسئول انجام بوده ، موضوعات و کسانی که مسئول انجام بوده اند ، باشد.

قانون ۳۷: جلسات را دسته بندی کنید و از قبل بدانید چه نوع جلسه

ای خواهید داشت

طبقه بندی ملاقاتها ، از قبل ، می تواند کمک زیادی به شما بکند. سالها این کار را انجام داده ام و از این طریق ، اولاً رفتار خودم را با نوع جلسه ای که در پیش داشتم تنظیم کرده ام و ثانياً ، توازنی بین انواع جلساتم برقرار نموده ام. چند نوع جلسه مهم را می توان نام برد مثلاً جلساتی که برای به روز رسانی اعضای تیم برگزار می شود ، جلسات توجیهی ، جلسات به اشتراک گذاری اطلاعات و ایده پردازی و همچنین جلسات حل مسئله.

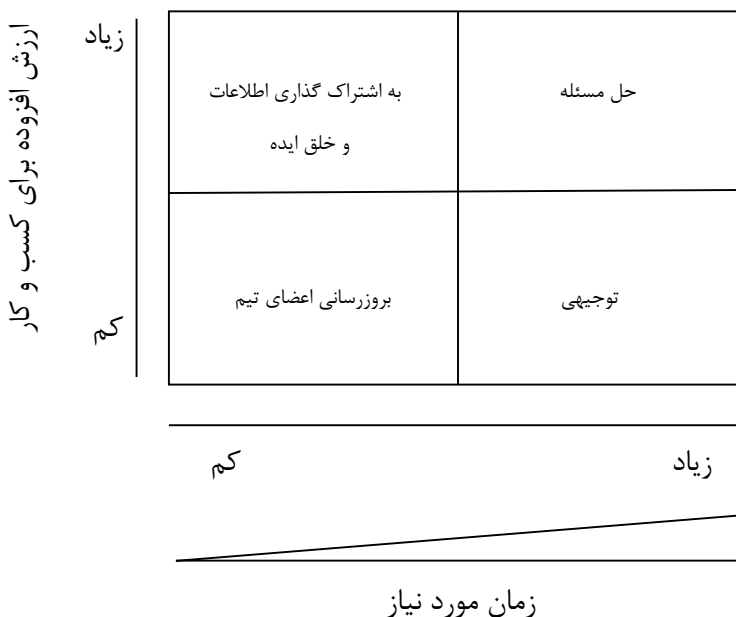
انواع جلسات در شکل ۵ نشان داده شده و شما با مشاهده آن می توانید دریابید ، کدام نوع جلسه بیشترین وقت شما را در طی روز به خود اختصاص می دهد.

معمولاً جلسه حل مسئله ، پیچیدگی زیادی دارد زیرا یک جلسه تصمیم گیری و راهنمایی محسوب می شود و طبعاً دارای ارزش بالایی است . در جلسات "به اشتراک گذاری اطلاعات" و "ایده پردازی" ، که طی آن شما از کارشناسهای بخشهای مختلف شرکت دعوت می کنید و یا به بررسی عکس عملهای مهم بازار می پردازید ، مطالب فراوانی می توان آموخت که در توسعه برنامه های کنونی اهمیت دارند .

"جلسات توجیهی" ، جلسات حساس و پیچیده ای هستند اما ارزش بالایی برای کسب و کار ندارند. در این نوع جلسه ، می بایست توجه کنید افراد بیش از آنکه در طی جلسه با شما هماهنگ شوند ، قبل از جلسه با شما هماهنگ شده باشند.

"جلسات به روزرسانی اعضا" نیز ارزش پایینی دارند و اگر روش دیگری برای به روز رسانی نفرات سراغ دارید بهتر است از برگزاری آن اجتناب کنید.

در قالب این چهار نوع جلساتی که ذکر شد خودتان را وادار کنید نه تنها وضعیت کنونی را زیر نظر داشته باشید بلکه بیشتر وقت خود را برای حل مشکلات بگذارید.



شکل ۵

در یکی از پروژه ها که مربوط به یک مرکز خرده فروشی بود ، ما به بخش فروش رفتیم و بررسی جالبی انجام دادیم و آن هم عبارت بود از زمان سنجی آنچه پرسنل انجام می دادند. بر این اساس کارمندان را توانستیم به سه گروه تقسیم کنیم: بیکارها یا کسانی که وقت را هدرمی دادند . دوم ، آنهایی که

تقریباً یک کارهایی انجام می دادند و سوم کسانی که سبب ایجاد ارزش برای مجموعه می شدند. مثلاً در بخش محصولات تازه ، به دنبال این بودیم که چقدر زمان صرف تخلیه محصولات از انبار ، قراردادن آنها بطور منظم در قفسه ها ، کنترل برزوبودن برچسب های قیمت ، تخلیه کالاهای زمان گذشته از قفسه ها ، صحبت کردن با هم ، و غیره می شود. در این مطالعه ، سه نوع زمان شامل "زمان بیهوده" ، "زمان حاشیه ای" و "زمان ارزش افزوده" مورد بررسی قرار گرفتند . منظور از "زمان بیهوده" ، اوقاتی است که پرسنل با همکارانشان صحبت می کنند. منظور از "زمان حاشیه ای" ، مدت زمانی است که کالاها به بخش مربوطه (کالاهای تازه) انتقال داده می شوند و منظور از "زمان ارزش افزوده" ، مدت زمانی است که کالاها بصورت درست و منظم در قفسه ها قرارداده می شوند.

هدف از این مطالعه ، حذف کردن "زمان بیهوده" ، سریع و روان کردن "زمان حاشیه ای" و تا حد امکان افزایش موارد "زمان ارزش افزوده" بود . در هر مطالعه مانند این ، می توان ۲۰٪ الی ۳۰٪ بهره وری را افزایش داد.

متأسفانه در جلسات روزانه کمتر به چنین تحلیل هایی می پردازیم زیرا برای آن ، وقت نمی گذاریم در حالیکه در طی روز مدت زیادی را به جلسه در موضوعات مختلف می گذرانیم(هر جلسه از ۱۵ دقیقه تا دو ساعت). من جلسات متعددی که مربوط به حل مسئله بوده اند را برگزار کرده ام . هدف این جلسات یافتن یک راه حل مناسب بوده است اما در عوض ، این جلسات تبدیل به محافلی برای بروز کردن اطلاعات مدیران ارشد شده است. در چنین جلساتی یا می بایست از قبل اطلاعات را از طریق ایمیل به این مدیران ارسال می کردم و یا اصلاً آنها را به چنین جلساتی دعوت نمی کردم و چون هیچکدام از اینها را انجام نمی دادم ، در واقع ، وقت همه را بی جهت می گرفتم. شما

باید بدانید به چه نوع جلسه ای خواهید رفت و چگونه منظورتان را از برگزاری آن جلسه تامین کنید. اگر جلسه توجیهی برگزار می کنید ، می بایست مشق خود را قبلا انجام داده و با چند نفر از سهامداران کلیدی از قبل هماهنگ شده باشید.

هر موقع وقت دارید ، به اولویت بندی جلسات این هفته و هفته آینده خود پردازید. بیاموزید ، نوع این جلسات را برای خودتان مشخص کنید ، آیا یک جلسه کلیدی حل مسئله پیش رو دارید و یا یک جلسه که چندان قابل استفاده نخواهد بود. جلساتی که نیاز نیستند را ، یا لغو کنید و یا به عقب بیاورید. اگر می توانید با ارسال یک ایمیل ، نتیجه ای که از جلسات کم استفاده به دست می آید را ، حاصل کنید . با این روش خواهید توانست احتمالا ۲۰٪ جلسات را از برنامه خود حذف کنید بخصوص اگر مدیران زیادی در یک پروژه خاص مشغول هستند. کار بعدی این است که برگزاری بعضی جلسات را به دیگران واگذار کنید. به این فکر کنید که کدام جلسات را لازم است خودتان حضور داشته باشید. با طبقه بندی شفاف و واضح جلسات ، تصمیم گیری برای شما بسیار آسان تر خواهد شد.

قانون ۳۸: ارتباطهای ایمیلی خود را فعالانه و با استفاده از قانون

5D مدیریت کنید

خواندن ایمیل ، کار وسوسه کننده ای است . بخصوص هنگام کار که دسترسی به سرگرمی کم است ، ایمیل ها می توانند باعث حواس پرتی فرد از کارهای اصلی شوند. هر قدر بیشتر به خواندن ایمیل رغبت پیدا کنید ، بیشتر وسوسه خواهید شد این کار را ادامه دهید . ما با خواندن ایمیل ها ، فکر می کنیم در حال انجام کار هستیم در حالیکه خواندن ایمیل فقط نقابی از کار واقعی بر

چهره دارد. بنابر این لازم است در این مورد قانون سفت و سختی برای خودمان وضع کنیم .

من از قانون 5D استفاده می کنم یعنی "واگذار کردن" (delegate) ، "حذف کردن" (delete) ، "به تعویق انداختن" (defer) ، "مختصر کردن" (deword) و "غیرفعال کردن" (deactivate) .

۱- "واگذار کردن" : هر موقع امکان دارد ، نوشتن ایمیل را به دیگری واگذار کنید. صادقانه چشمان خود را ببندید و برای چند ثانیه در این مورد فکر کنید که وقت شما چقدر ارزش دارد؟ بر اساس تحلیل موسسه جهانی مکینزی در سال ۲۰۱۲ ، افراد متخصص بطور متوسط ۲۸ درصد زمان خود را به ایمیل اختصاص می دهند . یعنی ۳٫۴ ساعت در هر ۱۲ ساعت مشغول نوشتن ایمیل هستیم. باور کردنی است؟ حتی حدس من این است که یک مشاور معمولی بیشتر از این یعنی حدود ۵ ساعت وقت خود را به این کار می گذراند. چند ایمیل می توانیم در یک روز بنویسیم ؟ طبق گزارشی که در مجله Fortune درج شد کسانی که با ایمیل کار می کنند بطور متوسط ۴۰ ایمیل در روز می نویسند. این تعداد بیش از آن است که بتوان گفت مطالب درست و حسابی می نویسیم . یعنی برای هر ایمیل ، ۵ دقیقه وقت گذاشته می شود. تمرکز بیشتر، سبب کیفیت بیشتر در کار خواهد شد . اگر شما در حال صعود به مقام رهبری سازمان و یا در فکر آن هستید ، می بایست از نوشتن ایمیل بطور مستمر خودداری کنید و این کار را به دیگری تفویض کنید. در جستجوی یک نفر از اعضای قابل اعتماد تیم باشید که هم نیاز به آموزش داشته باشد و هم دوست داشته باشد با نگارش بعضی ایمیل های مهم ، خودش را نشان دهد و یا یکی از افراد مسئول امور پشتیبانی تیم را بیابید که انجام مکاتبه ، یکی از وظایف تعریف شده وی باشد. بعضی افراد باور دارند تنظیم امور

پشتیبانی، از وظایف مدیریت است، بله، اما فقط وقتی که اجتناب ناپذیر باشد مثلاً

وقتی یک جلسه بخصوص که ذهن شما را مشغول کرده، در پیش باشد. در غیر اینصورت تا حد امکان از انجام کارهای پشتیبانی برحذر باشید.

۲- "حذف کردن" ایمیلها، هنگام سفر یا طی مسیر: زمانی که صرف سفرهای کاری و یا صرف آمد و شد به محل کار می کنید، با ارزش هستند. می بایست هشیارانه از این زمانها بهره برد. اگر خسته هستید می توانید از این اوقات برای یک استراحت کوتاه استفاده کنید، در غیر اینصورت، اینها بهترین زمان برای حذف ایمیلها هستند. این کار در بلند مدت سبب صرفه جویی فراوانی در وقت شما خواهد شد و ضمناً به شما حس خوب استفاده موثر از زمان را می دهد. تمرکز شما می بایست بر حذف ایمیل های غیر مهم باشد و نه بر خواندن آنها، مگر اینکه خیلی فوری باشند. طبق گفته موسسه فورچون: "تحلیلی که توسط Baydin (یک سرویس مدیریت ایمیل) روی ۵ میلیون ایمیل انجام شده، نشان می دهد کسانی که با ایمیل کار می کنند، بطور متوسط، روزانه ۱۴۷ پیام دریافت می کنند و ۴۸٪ آن (۷۱ ایمیل) را حذف می کنند." صندوق ایمیل که تعداد کمی ایمیل در آن باشد نه تنها فضای کافی برای پیام های شما ایجاد می کند بلکه جستجوی یک پیام لازم در آن نیز آسان تر خواهد بود. بعضی شرکتها، از جمله مکینزی، یک سیستم حذف خودکار دارند، به این مفهوم که وقتی اندازه صندوق پستی به یک حدی برسد شروع به حذف اتوماتیک ایمیلها می کند.

۳- "به تعویق انداختن": نوشتن بعضی ایمیلیها برای ما کار خوشایندی است. مثلاً اگر نامزد شما ایمیل بزند، شما با کمال میل دوست دارید پاسخ او را فوراً بدهید. اگر بهترین دوست شما در زمان دانشگاه، به شما ایمیل بزند،

بطور غریزی فوراً مشغول پاسخ به او می شوید. این نوع ایمیلها ، خوشایند هستند و پاسخ فوری به آنها سبب ارضای شما می شود اما بعداً ، خود را برای از دست دادن زمانهایی که به آن اختصاص داده اید سرزنش خواهید کرد. در چنین شرایطی که نمی خواهید ایمیل یکی از عزیزانتان را نادیده بگیرید ، از روش "تعویق" استفاده کنید مثلاً این ایمیل ها را به یک فولدر جداگانه منتقل کرده و سپس در طول روز یا طی هفته ، مجدداً به این فولدر برگردید و به آنها پاسخ دهید.

۴- "مختصر کردن" : معمولاً افراد پس از نوشتن ایمیل و قبل از ارسال آن به دنبال اشتباههای لغوی و نوشتاری می گردند .

خوب است همراه با این تصحیح اشتباهات ، عادت مختصر کردن را هم به آن اضافه کنیم. "مختصر کردن" ، کار ساده ای است . هر کلمه اضافی که بار معنایی خاصی ندارد را حذف کنید. عباراتی مثل "برای اینکه.." ، " در واقع..." ، "به هر حال..." و مانند اینها را می توان حذف کرد.(کسانی که مایل به دریافت اطلاعات بیشتر در این مورد هستند می توانند به کتاب *The elements of Style* نوشته E.B.White مراجعه کنند)

۵- "غیرفعال کردن" ایمیلها در آخر هفته : سخت ترین کار ، غیرفعال کردن ایمیل ها است. ما همواره به اینترنت متصل هستیم و همیشه دوست داریم ایمیل ها را چک کنیم بخصوص در موارد کاری . از سوی دیگر ، وسایل سخت افزاری و نرم افزاری مناسب نیز کار با اینترنت را بصورت یک تجربه لذت بخش درآورده اند.همین موجب شده انتظارات افراد بالا برود. همه انتظار دارند پاسخ آنها را در هفت روز هفته و در ۲۴ ساعت شبانه روز بدهیم . اصلاً نمی توانیم دنیایی بدون ایمیل و موبایل را تصور کنیم . بررسی ها نیز نشان می دهد صبر

و تحمل افراد برای دریافت پاسخ از طریق اینترنت به شدت کاهش یافته و اضطراب ناشی از کم صبری، تبدیل به یک مسئله بزرگ شده است.

با همه اینها، موثر و کارآ بودن، به منزله داشتن قانون و قاعده است. یک قاعده عمومی این است که چک کردن ایمیل ها (یا حداقل پاسخ دادن به آنها) را فقط موقوف به آخرین شب تعطیلات آخر هفته (جمعه شب یا یکشنبه شب) نماییم. اگر این قاعده را رعایت نکنیم، ایمیل ها تبدیل به یک مشکل و معضل می شوند.

(این موارد را می توان امروزه به وسایل پیام رسان از قبیل واتساپ و تلگرام و غیره نیز تسری داد-م)

قانون ۳۹: هر چه زودتر صحبت را آغاز کنید

صحبت کردن در جلسات خیلی اهمیت دارد.

در مکینزی می بایست در هر موقعیتی صحبت کنید مثلاً در جلسات داخلی حل مسئله، جلسات کوچک با مشتریها و یا در کارگاههای آموزشی بزرگ. اگر صحبت نکنید در همان روز اول پروژه، یک اخطار از مدیران ارشد می گیرید مبنی بر اینکه شما هیچ ارزش افزوده ای نداشته اید.

اما شما ممکن است مهارت کافی برای صحبت در یک زمینه خاص را نداشته و یا اطلاع کمی در موضوع مورد بحث داشته باشید. به هر حال، همین که در جلسه حضور دارید، می بایست راهی برای مشارکت خود بیابید.

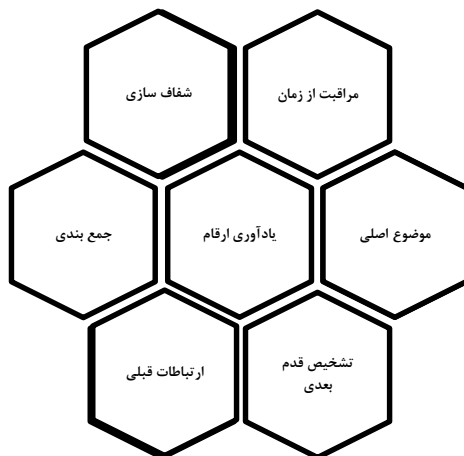
کلید حل مشکل فوق این است که روی موضوعات جنبی که حول موضوع اصلی هستند تمرکز کنید (شکل ۶). کلاسش فعالیت جنبی را می توان نام برد: مراقب زمان بودن، کمک کردن در یادآوری اعداد و ارقام، جمع بندی

نکات کلیدی روی وایت برد ، درخواست برای توضیح بیشتر و شفاف کردن مطلب ، مشخص کردن قدم بعدی ، ایجاد ارتباط بین موضوع کنونی با موضوعات یا افراد قبلی. در زیر به بیان مشروح هر کدام از این موارد می پردازم:

۱- **مراقب زمان بودن:** این مقدماتی ترین کاری است که می توانید انجام دهید اما همین کار، بخصوص وقتی مطالب فراوانی هستند که باید به آنها پرداخته شود ، ارزش دارد . وقتی سایر اعضای جلسه عمیقا مشغول موضوع اصلی بوده و مایل نیستند محدودیت وقت داشته باشند شما می توانید با مراقبت از زمان ، نقش کلیدی داشته باشید که همگان اطمینان یابند به همه موارد طی مدت محدود جلسه پرداخته می شود.

۲- **کمک کردن در یادآوری اعداد و ارقام :** این از کارهایی است که افراد با هوش انجام می دهند . برای مدیران ارشد ، امکان ندارد که بتوانند همه اعداد و ارقام را به یاد بیاورند. شما می توانید از طریق یادآوری اعدادی مثل درصدهای کلیدی ، اعداد تفکیک شده از یک عدد اصلی و یا تعداد مراحل کار ، به آنها کمک کنید.

۳- **جمع بندی نکات کلیدی:** جمع بندی نکات روی وایت برد یکی از بهترین و آسان ترین کارها است که به این طریق می توانید حضور خود را نشان دهید. آنچه را اعضای جلسه در حال بحث هستند ، روی تخته بنویسید و بعد از اینکه بحثها روی چند موضوع اصلی انجام شد ، مجددا توجه همه را با جمع بندی نکات ، جلب کنید و افکار را با این کار ، نظم بدهید . این کار نه تنها کمک شایانی به شرکت کنندگان در جلسه است بلکه به خودتان نیز کمک بزرگی در فهم موضوع خواهد کرد.



شکل ۶

۴- درخواست برای توضیح بیشتر و شفاف کردن مطلب: این اقدام ، می تواند به منظور پیگیری نکات کلیدی انجام شود. فقط مراقب باشید توضیح دهنده ممکن است صرفا مسئول انجام یک کار خاص بوده باشد ، بدون اینکه هدف نهایی را بداند. اما در سایر موارد ، می توانید سوالهای مستقیم بپرسید مانند اینکه "ممکن است این موضوع را شرح دهید؟" و یا "ممکن است چند مثال در این مورد بیاورید؟".

۵- مشخص کردن قدم بعدی: معمولا این کار باید توسط متولی موضوع و یا سخنران اصلی انجام شود و فقط موقعی می تواند توسط شما گوشزد شود که جلسه بدون ذکر قدمهای بعدی ، رو به پایان باشد. بنابر این می بایست به موضوع کاملا گوش کنید و متوجه مواردی که ذکر نگردیده ، شده باشید. مطمئن شوید گام بعدی به نحوی شفاف بیان نشده است و سپس درخواست خود را بیان کنید.

۶- ایجاد ارتباط بین موضوع کنونی با موضوعات یا افراد قبلی: این هم روشی است برای ورود به بحث. مدیران ارشد در شرکت مکینزی نظرات با ارزشی را بر اساس اقدامات بین صنعتی (مرتبط با چند صنعت) ابراز می کردند. مثلا، اگر مشتری بداند چگونه می توان استراتژی بازاریابی شرکت کوکاکولا را در صنایع دارویی بکار برد، حتما تحت تاثیر قرار می گیرد. این کار، سطح بالایی از مهارت و اعتبار را نشان می دهد.

همانطور که در آغاز قانون ۳۹ گفتم، مشارکت در بحث ها و جلسات، خیلی مهم است. به شما اعتبار می بخشد. نه تنها اعضای تیم بلکه مشتری ها نیز می توانند از این طریق به شما اعتماد کنند. مشارکت در بحث ها برای شما اعتماد به نفس به ارمغان می آورد که در سایر زمینه های کاری نیز موثر خواهد بود.

اما یک مورد را در نظر داشته باشید و آن اینکه حرف زدن بی جا و فقط کلماتی را پراندن، و معنی و مفهوم داشتن صحبت، دو مقوله جدا هستند. درست است که ۶ موردی که قبلا ذکر شد کمک می کنند که شما بهتر دیده شوید اما می بایست قبل از اینکه چیزی بگویید واقعا به آن فکر کرده باشید. یکی از مریبان من، مدیر کارگاه آموزشی خودروهای تجاری آلمان، قانون عمومی خوبی را می گفت به این نحو که "روی این موضوع تمرکز کنید که فقط ذهن تان را به جلسه نیاورید بلکه سعی کنید یک زاویه متفاوت در نگرش به مسئله را به دیگران ارائه کنید. ارائه یک زاویه متفاوت در نگرش، منجر به تصمیم گیری جدید شده و بدین نحو شما ارزش افزوده ای برای جلسه خواهید داشت." بنابر این به خاطر داشته باشید حتی در ۶ مورد ذکر شده می بایست تا حد امکان، "دیدگاه خاصی" را بیان کنید.

در مکینزی ، معنی دیگری نیز برای صحبت کردن در جمع وجود دارد و آن ، "موضوعی را پیش کشیدن" است. با این توضیح که وقتی با موضوعی مخالف هستید نمی بایست تا آخر صبر کنید و وقتی طاقت تان تمام شد، مخالفت خود یا نظرتان را در مورد آن ، بیان کنید. این مفهوم ، همان "ناگزیر شدن به مخالفت" است که قبلا شرح دادم(قانون ۱۳: اگر ماروین به جای من بود چه می کرد-م)

قانون ۴۰: اسلایدهایی که در جلسات ارائه می دهید دارای یک

الگوی استاندارد باشند

اجازه بدهید الگویی که خودم برای تهیه ۶ گروه اسلاید در جلسات داشتم و تاثیر قوی بر همه ارائه های من داشت را به شما معرفی کنم. ممکن است این الگو برای همه قابل استفاده نباشد اما به هر حال ، وجود یک قالب استاندارد در این مورد همواره کمک کننده خواهد بود :

۱-پیش زمینه ها ، موضوعات و اهداف اصلی کدامها هستند؟

۲- با انجام این پروژه ، چه تغییراتی را سبب خواهیم شد؟

۳- کدام تغییرات و تاثیرات را اندازه گیری می کنیم ؟

۴-سوالات کلیدی که می بایست پاسخ داده شوند کدامها هستند؟

۵-کارگاههای آموزشی و جلسات کلیدی کدامها هستند و در کجای "طرح جامع پروژه" قرار دارند ؟

۶-نحوه تعیین تیم مسئول انجام پروژه چگونه است ؟

یک "ارائه" ، اهداف متعددی را ممکن است دنبال کند مثلا: به بحث گذاشتن یک موضوع جدید ، نتیجه گیری های جدید از یک موضوع و یا اگر فرضیه ای دارید می توانید آن را در قالب یک "ارائه" بیازمایید.

زمینه ، موضوع و اهداف^{۲۹}

بسیاری فراموش می کنند در ابتدای یک "ارائه" ، موضوع اصلی را بیان کنند و البته علت هم این است که موضوع اصلی ، بخشی از وجود فرد شده و فراموش می کند که دیگران چیزی در مورد آن نمی دانند.

موضوع اصلی خود را ذیل این تیتیر بیان کنید : "زمینه ، موضوع اصلی و اهداف". اگر بخواهید وضعیت کنونی را شرح دهید و یا مشکلات جاری را بیان کنید و یا صرفا تاریخچه کوتاهی را بگویید ، باز هم مهم است که "ارائه" خود را با بیان "موضوع اصلی" شروع کنید.

برای انجام این کار معمولا روی یک صفحه ، درک خود را از موضوع اصلی در سمت چپ و آنچه می خواهیم در این پروژه انجام دهیم(اهداف) را در سمت راست می آوریم. در واقع ، گذشته را در سمت چپ و آینده را در سمت راست می نویسیم. نیاز به تمرین دارید تا خودتان را مجاب کنید مطالب را در عبارات کوتاه بیان کنید اما اینکار فواید زیادی دارد. از شنوندگان انتظار نداشته باشید مطالب را در سه چهار خط با فونت درشت بخوانند زیرا در اینصورت علاقه خود را به مطلب از دست می دهند. از منظر شنونده ها به موضوع نگاه کنید یعنی : "مشکل اصلی را بطور خلاصه به من بگو و اینکه چه کاری می خواهی

^{۲۹} اصطلاحا Bio . مخفف کلمات Background , Issues و Objectives

انجام دهی". در واقع کار شما عبارتست از کشف اجزای مشکل اصلی و نمایش آنها در بخشهای متوالی.

می خواهیم چه تغییراتی ایجاد کنیم؟

در پروژه هایی که هدف ما ایجاد تغییرات است، عنوان "تغییراتی که سبب خواهیم شد" مناسب است. در این موارد، مدل "از"، "به" (from and to) کارآیی دارد بدین نحو که وضعیت کنونی را در ستون "از" و وضعیت مطلوب را در ستون "به" می نویسیم. این، راهی سریعتر برای این است که نشان دهیم به کجا می خواهیم برسیم زیرا در سطح هیئت مدیره شرکتها، سرعت و چابکی اهمیت زیادی دارد. این مدل از ارائه، روش مناسبی برای تلفیق همه دانسته های شما (بخصوص در جلسات مشاوره، تحقیقات میدانی، تحلیل ها و مانند آن) و دسته بندی آن در ۵ یا ۶ گروه اصلی به شمار می آید.

به هر حال باید در نظر داشت بیان مطلب به گونه ای که قابل فهم باشد، کار مشکلی است. جمله معروف یکی از روسای جمهور آمریکا (ویلسون) که می گوید: "اگر بخواهم ده دقیقه سخنرانی کنم، نیاز به یک هفته کار روی مطلب دارم. اگر بخواهم پانزده دقیقه صحبت کنم، نیاز به سه روز کار دارم، اگر قصد من نیم ساعت سخنرانی باشد، می بایست دو روز برای آن کار کنم و نهایتاً اگر بخواهم یک ساعت صحبت کنم همین الان آماده ام"

ایجاد یک پیام قابل فهم و کوتاه که همزمان، مخاطبین را به فکر کردن وادار کند، کار آسانی نیست.

اعداد ، گویای موضوع هستند

در نقش مشاور ، اغلب به زبان اعداد صحبت می کنیم. گاهی ، اگر بدانیم موثرتر خواهد بود ، حتی مطلب به زبان "درصدها" بیان می شود. وقتی در مورد موجودی کالا و یا مقدار فروش صحبت شود ، از نسبتهای گردش کالا یا گردش معاملات استفاده می کنیم. اعداد می توانند حقایق را بیان کنند که کلمات نه تنها قادر به بیان آنها نیستند بلکه ممکن است آنها را پنهان کنند. مثلاً در بیان استراتژی ، مشکل می توان بدون اعداد ، تشخیص داد کجا می بایست وارد عمل شد ، کجا می بایست پیروز شد و چگونه می توان پیروز شد. اعداد ، ستون فقرات هر ارائه ای هستند و می بایست تصویر خروجی کار را به خوبی نمایش دهند. پیام بکارگیری این عنوان که " اعداد ، گویای موضوع هستند" این است که شما به شنوندگان می گوئید "این اعداد ، همانهایی هستند که شما به دنبال بدست آوردن آنها هستید". اسلایدهای صرفاً نمایشی که حاوی محاسبات عجیب و غریب هستند را کنار بگذارید . در اینصورت می توانید تحلیل نهایی که به دنبال آن هستید را کامل کنید . بازیابی اعداد نهایی با کمک سایر مدیران ارشد ، قبل از ارائه آن ، می تواند مانع از طی مسیرهای اشتباه شود. به عنوان مثال ، پروژه ای را با یک شرکت تولیدی چندملیتی داشتم که در هفته اول متوجه شدم بازار هدف بسیار کوچکتر از تخمین اولیه بوده. روش کار ساده بود. برای محاسبه میزان برگشت سرمایه (ROI) نیاز به حجم بازار داشتم. بعداً مشخص شد این حجم بازار کوچکتر از آن چیزی است که قبلاً تصور می کردیم . اعداد به ما گفتند: " این مسیر را نرو" و ما توانستیم به سرعت مسیر مشتری را تغییر دهیم.

پاسخ به سوالهای اساسی

پنج، شش سوال کلیدی تحت سرفصل "سوالهای کلیدی که می بایست پاسخ داده شوند" می توانند شالوده همه صحبت های شما باشند. این سوالها می بایست به وضوح، با اهداف شما، ارتباط و هماهنگی داشته باشند که همین بیانگر عدم تزلزل شما در بیان مطالب خواهد بود. همانطور که قبلا دیدیم یکی از اهداف شما "ارائه یک مدل اجرایی درست" است. با توجه به این هدف، سوال مرتبگی که می توانید مطرح کنید این است که "مدلهای اجرایی که مناسب برنامه های رشد آتی هستند کدام است؟" و یا "معیارهای مقایسه رقابتی کدامها هستند؟"

برخی افراد سوال می کنند چه عاملی سبب می شود یک ارائه، شفاف و واضح باشد. پاسخ کوتاه این است: "طرح سوالهای اساسی". زیرا طراحی یک سوال اساسی نیازمند یک تفکر عمیق است. تا کنون متوجه شده اید که یک سوال دقیق و اصلی تا چه حد می تواند روی شما و مخاطبین شما تاثیر بگذارد؟

به عنوان مثال، سه سوال زیر را که ممکن است در جمع هیئت مدیره یک شرکت مطرح کنید، در نظر بگیرید:

۱- آیا مایل هستید هیئت مدیره در شرکت شما، کنترل بیشتری بر شرکت داشته باشند؟

۲- آیا مایل هستید شرکت شما، اختیارات بیشتری به بخش های تابعه بدهد؟

۳- کدام یک از مدلهای اجرایی، متمرکز یا غیرمتمرکز، را ترجیح می دهید؟

آیا متوجه شده اید چگونه یک سوال را به شکلهای مختلف مطرح کردم؟ گرایش سوال اول به سمت کنترل بیشتر است زیرا بدیهی است که هر هیئت تصمیم گیرنده ای تمایل به داشتن کنترل بیشتری بر سازمان دارد. سوال

دوم با ظرافت به این سمت متمایل است که شما را علاقه مند به واگذاری اختیارات بیشتری به بخشهای تابعه شرکت کند. سوال سوم یک سوال خنثی است و جهت گیری خاصی ندارد.

خلاصه ، طرح سوالهای کلیدی ، به شما کمک میکند ارائه بهتری داشته باشید. می بایست هنگام طرح یک سوال ، حتما قدمهای بعدی را که می خواهید با طرح آن سوال بردارید در ذهن داشته باشید.

طرح جامع پروژه

قبل از اینکه وارد مکینزی شوم ، گان چارت (Gantt chart) که توسط هنری گان در اوایل ۱۹۰۰ ابداع شد و زمانبندی پروژه را نشان می دهد ، هیچ جایگاهی در کارهای من نداشت. فکر می کردم ، تصویری و نموداری کردن یک طرح ، کاری عبث است . اما اشتباه می کردم . چیزهایی هست که نمی توان در ستونها و ردیفهای اکسل مشاهده کرد. این موضوع موقعی به ذهن من آمد که مسئول پروژه مشاوره ، برای توسعه یک محصول بودم. توسعه محصول قبلی و یا معرفی محصول جدید در بازار به دو عامل اصلی ارتباط دارد : همکاری عالی بین واحدها و ایجاد طرحی روشن از پروژه.

می توان گفت ، نمونه یک "طرح جامع پروژه" ، مانند یک "گان چارت" است اما با ذکر جزئیات بیشتر. مهم تر از همه اینکه در "طرح جامع پروژه" ، می توان مسیر اصلی تکمیل پروژه را دید . منظور از "مسیر اصلی پروژه" یعنی مسیری که می شود با بهره وری بالا به نتیجه دلخواه رسید . برای انجام هر کاری نیاز به طراحی مسیر اصلی داریم زیرا نشان می دهد چگونه می توان با فراهم آوردن پیش نیازها ، از یک مرحله به مرحله بعد ارتقا یافت و ما را قادر می سازد همه اقدامات را روی همین مسیر اصلی ، متمرکز کنیم . در مکینزی

آموختن چگونه می توان ضمن به تصویر کشیدن طرح جامع پروژه ، زمان جلسات کلیدی ، کارگاههای آموزشی و مراحل مهم پروژه را مشخص کرده و تصویری واحد از فرآیند انجام کار ، در ذهن همگان بوجود آورد . ایجاد یک تصویر ذهنی مشترک با دیگران ، روشی ساده و قابل درک است که با هیچ وسیله ای ، غیر از طرح جامع پروژه و گان چارت ، قابل انجام نیست.

یک گان چارت معمولاً به سه بخش تقسیم می شود: توضیح فعالیتها ، بازه های زمانی (در قسمت بالا) و شخص یا تیمی که مسئول انجام کار است . در بخش بازه های زمانی ، از مارکر برای برجسته کردن زمان جلسات مهم ، کارگاههای آموزشی و سایر نقاط مهم استفاده می کنیم . در طراحی گان چارت ، می بایست اطمینان پیدا کرد که به تقدم و تاخر اقدامات (پیش نیازها) توجه کامل شده است ، نمونه آن را مثلاً می توان در مسیر بازه زمانی توسعه یک محصول دید.

تعیین مسئولیت افراد

هر پروژه ، تعدادی افراد ذینفع دارد. سازماندهی نقش ها و مسئولیت ها با درج یک سرفصل تحت عنوان "تعیین مسئولیت افراد" می تواند انتظارات ذینفع ها را برآورده سازد. عوامل موثر در تعیین مناسب مسئولیت افراد عبارتند از الف) سلسله مراتب که به نحو صحیح تنظیم شده باشد شامل افرادی که دخیل در پروژه هستند ، چه در داخل سازمان و چه در خارج سازمان ب) نقش ها و وظایف ج) سیاستهای نظارتی یا شاخص های کلیدی عملکرد (KPIs)

پس از اینکه ساختار تیم مشخص شد می بایست با هر یک از اعضا ، به تفکیک ، خروجی قابل انتظار از کار را بررسی کنید و در این مرحله است که ناگزیر

خواهید بود افرادی که نیاز ندارید را از تیم خارج کرده ، و یا در صورت لزوم ، افراد جدیدی را وارد تیم کنید.

به عنوان جمع بندی ، توصیه می کنم از سرفصل هایی که تاکنون ذکر شد برای شروع یک "ارائه" خوب ، استفاده کنید سپس عناوینی که شرح داده شد را بکار ببرید. این عناوین شامل BIO (زمینه ، موضوع ، اهداف) ، "شرح تغییراتی که ایجاد خواهید کرد" ، "اعدادی که گویا مطلب باشند" ، "پاسخ به سوالهای اساسی" ، "طرح جامع پروژه" و "تعیین مسئولیت افراد" هستند.

پیشنهاد می کنم ، از بیش از هفت نکته اصلی در ارائه خود استفاده نکنید زیرا درک همزمان بیش از هفت ایده و مطلب در یک ارائه و یا هفت جمله در یک اسلاید ، برای مخاطبین دشوار خواهد بود بخصوص وقتی ارائه شما شامل تحلیل یک موضوع بر اساس چارتهای ستونی باشد. مراقب باشید از طبقه بندی های فراوان ، نامفهوم و غیر مرتبط اجتناب کنید.

بنابر این در هر اسلاید ، مطالب، پرسشها و اطلاعات خود را نهایتا به هفت مورد محدود کنید.

قانون ۴۱: یک روش آسان برای به روز رسانی افراد ، ایجاد کنید

به روز رسانی افراد ، کاری زمان بر، اما لازم است. این کار ، چیزی به ما اضافه نمی کند و از این جهت مایل نیستیم زمان زیادی برای آن صرف کنیم) برای توضیح بیشتر می توانید به قانون ۳۷ مراجعه کنید) . جورج برنارد شاو ، موسس مدرسه اقتصاد لندن و نمایشنامه نویس مشهور می گوید: "بزرگترین مشکل در ارتباطات ، سوء برداشتی است که ممکن است رخ دهد". به روز رسانی می تواند به نحوی انجام شود که در واقع ، دامهای مخفی برای ایجاد

سوء برداشت باشد بنابر این اطمینان حاصل کنید از روش آسان و کاملاً هدفمند برای به روز رسانی دیگران استفاده می کنید.

در کار خودم بارها شاهد بوده ام که مدیران جوان، فراموش می کردند مدیران ارشد پروژه ها را در جریان کارها قرار دهند و همین، تبدیل به دامهایی برای آنها می شد.

چیزی که کار را بیشتر مشکل می کند این است که مکنزی ساختاری دارد که طی آن از مدیران به اصطلاح نیمکت نشین، برای حضور در جلسات دعوت می شود. در بعضی جلسات، این مدیران فقط به عنوان شنونده حضور دارند اما در برخی دیگر، آنها مایل هستند بطور جدی دخیل در تصمیم گیری ها باشند. این اتفاق در مکنزی، در همه پروژه ها و در هر زمینه ای ممکن است رخ دهد و پیش بینی وقوع آن مشکل است.

با توجه به مورد فوق، داشتن یک الگوی از پیش تعیین شده برای گزارش ها، می تواند سودمند باشد. حتی اگر روشهایی مثل تماس های تلفنی ۲۰ دقیقه ای با مدیر ارشد برای گزارش دهی، مرسوم باشد اما بهتر است این به روز رسانی گزارش وضعیت پروژه را یک بار در هفته، برای یادآوری، در تقویم خودتان یادداشت کنید و مطمئن باشید که تهیه آن، به هیچ وجه اتلاف وقت نیست بخصوص اگر همزمان، روی چندین پروژه مشغول به کار باشید.

اجازه دهید نظر خودم را در مورد ساختار مناسب یک ایمیل جهت گزارش دهی به مدیران توضیح دهم:

من ایمیل ام را ابتدا با کلیات موارد رخ داده شروع می کنم. سپس محتوای اصلی آن را (به نحو ذیل) به روز رسانی می کنم. در مرحله بعد، نظر خودم را

از تعاملی که با مشتری داشته ام و پیشرفت تیم در این مورد را می نویسم و سرانجام ، به ارائه قدمهای بعدی به عنوان یک جمع بندی می پردازم . مجددا یادآوری می کنم که از ریسک مکاتبات نامناسب برحذر باشید و کوتاه ومفید بنویسید.

می توانید ایمیل خودتان را به اینصورت آغاز کنید : " آقای/خانم ... عزیز ، ما جلسات اصلی با مشتری را به اتمام رساندیم و همه چیز به خوبی انجام شد. در ذیل به نکات اصلی اشاره می کنم ."

سپس با استفاده از راهنمای زیر ، نکات اصلی را با گذاشتن بولت(از قابلیتهای نرم افزار ورد ، در منوی خانه ، زیرمنوی پاراگراف) در شروع هر پارا گراف بنویسید:

بخش محتوا

@ محتوا می تواند به دو بخش ، یافته های کلیدی و سوالات کلیدی ، تقسیم شود.

@از قابلیت بولت استفاده کنید و جملات کوتاه بنویسید

@معمولا بهتر این است که سه تا پنج یافته اصلی و چند سوال کلیدی ، نوشته شود

@روی هر یافته اصلی جدید تمرکز کنید و آن ها را درشت بنویسید یا زیر آنها خط بکشید که نشان دهید موضوع جدید ومهمی است .

تعامل های انجام شده با مشتری

@ همه ارتباطهایی که این هفته با مشتری داشته اید و مدیران از آن اطلاع ندارند را گزارش دهید.

@ در مورد افراد مهمی که در سازمان مشتری شناخته اید و جلسات خصوصی که با آنها داشتید فکر کنید. ملاحظات شخصی آنها، مطالبی که بحث شدند و فرصتهای بالقوه را بنویسید.

@ در ذهن داشته باشید که چه مواردی را مدیران ارشد مایل هستند بدانند و برای آنها مهم است، نه فقط برای موفقیت در این پروژه خاص، بلکه به منظور ایجاد راههای بالقوه ای که می توانند در آینده، برای سازمان ایجاد ارزش نمایند.

پیشرفت تیم

@ این بخش در مورد این نیست که تیم چگونه کار می کند (بخصوص اگر کارهای پروژه خیلی ضعیف پیش برود) بلکه در مورد هر یک از اعضای تیم، نقاط قوت آنها و نیازهای آموزشی آنها بحث می کند و اینکه مدیران برای سرعت بخشیدن به پیشرفت آنها چه کارهایی می توانند انجام دهند.

@ وقتی در جلسه ارائه بازخورد در پایان پروژه می خواهید مطالب را بیان کنید، این به روز رسانی های هفتگی به شما کمک خواهند کرد. همچنین اگر در طول پروژه نیاز به کمک داشته باشید، به روز رسانی هایی که تاکنون انجام داده اید، شما را یاری خواهد کرد که هرچه زودتر درخواست کمک نمایید.

قدم بعدی

@تاریخ ها و سررسیدهای مهم را که می خواهید مدیران از آن با خبر باشند ، ذکر کنید. از آنجایی که مایل هستید این تاریخ ها را به عنوان اولویت کارها بشناسند ، به نحوی مطمئن شوید که آنها را جایی در سررسید خود نوشته اند .

@گاهی وقتها بهتر است اولویتها و تاریخ های با اهمیت را به اطلاع دستیاران خود و افراد پشتیبانی کننده پروژه نیز برسانید.

همواره ایمیل ها را در یک فرمت ساده و ساختار یکسان نگه دارید. مدیران ارشد را مطمئن کنید که هر هفته اطلاعات آنها را ، به نحو فوق ، به روز خواهید کرد .. این اطمینان ، متقابلا سبب دریافت راهنمایی های واضح از طرف آنها خواهد شد.

من همواره از اینکه این ایمیل ها را در ساعات پایانی شب بنویسم اجتناب کرده ام . انتخاب من ، ساعات آرامش صبح یا زمانهایی است که می خواهم مطالب را مرور کنم . در بسیاری از مواقع ، این به روز رسانی ها منجر به بحث های مفید می شوند.

ضمنا در مورد ایمیل های کوتاهی که به همکاران و دوستانتان ارسال می کنید توجه خاص بنمایید. بخصوص وقتی در ایمیل ، فردی را به فرد دیگر معرفی می کنید ، مواظب باشید بیش از حد دوستانه نباشد. معرفی یک شخص به فرد دیگر وقتی یکی از آنها دوست شما باشد ممکن است سبب بی توجهی در ساختار نوشتار شما و خارج شدن از عرف اداری شود. از دیگران که این کار را خوب انجام می دهند بیاموزید . تصور کنید این دوست چه تصویری از شما می بایست داشته باشد؟ چه تعداد کلمه و خط باید استفاده

کرد؟ آیا توانسته اید پیام را به درستی به مخاطبی که در ذهن دارید منتقل کنید؟ هر جا لازم باشد، از خودتان تصویر یک فرد حرفه ای را در ایمیل ها منتقل کنید.

فصل چهارم

فرا تر از حد انتظار

"قبل از اینکه مجبور به تغییر شوید ، خودتان به استقبال تغییرات بروید"

جک ولش

فکر می کنم با ارزش ترین آموزه مکینزی برای سایر سازمانها ، اهمیتی باشد که برای "خرد جمعی" قائل است . توضیح اینکه ، فرآیند سیستماتیک مکینزی از همه می خواهد نه تنها به یک نتیجه مناسب برسند بلکه به خرد جمعی اهمیت بدهند و بدانند "بهترین پاسخ" ناشی از تلفیق افکار مختلف است . هسته اصلی این تفکر این است که بهترین نتیجه ، ناشی از باور به این موضوع است که "خروجی کار شما می تواند خوراک فکری برای شخص دیگر شود".

به عنوان مثال معمولا این سوال را در مکینزی مطرح می کنیم که " آیا با کمک آقا/خانم...این کار را انجام دادید؟" این سوال در حالی مطرح می شود که احتمال دارد این آقا یا خانم ، اصلا عضو مستقیم تیم نباشد. ممکن است برای برخی افراد این نوع همکاری احمقانه به نظر برسد(یعنی فردی که در یک تیم نیست ، کار اضافی برای دیگران انجام دهد) اما در مکینزی ، بیشتر افراد معتقدند این کار بسیار مثبت و سازنده است. همین باور است که مکینزی را متمایز از سازمانهای دیگر می سازد . کارآفرین های موفق نیز همین گونه فکر می کنند. "خرد جمعی" ، تصورات کهنه را فرومی ریزد و نشان می دهد مسایل دیگری وجود دارند که مهم تر از این تصورات هستند . رهبران مکینزی ، کارآفرین ها و مدیران عامل ، همگی آموخته اند "خرد جمعی" همان نزدیکترین راه برای نتایج بلندمدت است.

این آخرین فصل کتاب است و قواعد چالش برانگیز تری را بازگو می کند زیرا شما می بایست فراتر از حد انتظار باشید تا بتوانید یک الگوی رهبری جدیدی از خودتان بروز دهید.

تلاش برای رشد نهایی

شش قانون آخر به این شرح است :

قانون ۴۲

با گشاده دستی ، دانش و ابزار را به دیگران ببخشید: شعار "دیگران کشتند و ما خوردیم ، ما بکاریم تا دیگران بخورند" را انتخاب کنید و سبب موفقیت اطرافیان شوید.

قانون ۴۳

از شر مشکلات و موانع فیزیکی خلاص شوید: بر موانع فیزیکی که سبب کاهش توانایی شما در استفاده از قوای درونی تان می شود غلبه کنید.

قانون ۴۴

سوالات عمیق تری مطرح کنید : در مورد سوالات عمیق فکر کنید.

قانون ۴۵

بیاورید که کمتر یادداشت بنویسید: با حفظ کردن مطالب و کمتر یادداشت نوشتن ، تمرین کنید که حافظه خود را قوی کنید همانگونه که مدیران ارشد انجام می دهند.

قانون ۴۶

آماده کشف دوباره خود ، نوکردن زندگی و تجدید حیات شوید: در برابر تغییراتی که مایل هستید رخ دهند و نیز در مقابل تغییراتی که بر شما تاثیر میگذارند ، زنده ، منعطف ، وفق پذیر و بخشنده باشید.

قانون ۴۷

ویژگیهای رهبری ، خاص شخصیت خودتان را ، کشف کنید: نیازهایی که انجام آنها ، کمک می کنند شخص شما یک رهبر شوید را بیابید.

قانون ۴۲: با گشاده دستی ، دانش و ابزار را به دیگران بخشید

یک بار، شرکت مکینزی از ۶۰۰ مدیر خود در سراسر جهان دعوت کرد در یک گروه‌هایی در کمبریج انگلستان شرکت کنند. سخنران گردهمایی ، "تال بن شاهار" از دانشگاه هاروارد بود که در مورد روانشناسی مثبت اندیشی به مدت یک هفته سخنرانی می کرد. این یک دوره سازمانی برای آموزش اولین مرحله رهبری بود. در این سخنرانی ، "بن شاهار" به بررسی ۶ عامل کسب خوشحالی پرداخت. یکی از این عوامل ، "بخشنده بودن و پیش قدم شدن در کار خیر" بود. این موضوع به من یادآوری کرد که تا چه حد ، "بخشنده بودن" در طول این سالها در سازمان اهمیت داشته است .

هر کس به عنوان تحلیل گر کسب و کار به مکینزی می پیوندد اولین مطلبی که می آموزد ، "ارتباط برقرار کردن با دیگران" است. مشاورهای جوان ، با اشتیاق ، دنبال مدیران بالاتر می روند زیرا فاقد مهارتهای بنیادی یا تجربیات صنعت مورد نظر هستند. ابتدا شک دارند که آیا نتیجه بگیرند یا خیر ، چه برسد به اینکه جواب قانع کننده ای دریافت کنند . اما خیلی زود و به سرعت با پاسخ ارزشمند مدیران بالاتر روبرو می شوند. شعار "دیگران کشتند و ما خوردیم ، ما بکاریم تا دیگران بخورند" در فرهنگ مکینزی نهادینه شده و کمک بزرگی به موفقیت شرکت کرده است . این روحیه بخشش و توجه به دیگران ، من را خیلی مشتاق کرد. از همان سال اول تصمیم گرفتم مواد و ابزار آموزشی را که گردآوری کرده بودم با همکارانم به اشتراک بگذارم. الگوهای منظم و مرتبی را در موضوعات و صنایع مختلف جمع آوری کرده بودم که سبب سرعت بخشیدن به طراحی پروسه های کاری برای همکارانم می شد. به عنوان مثال ، می توانم از طراحی "نقشه مسیر ایجاد ارزش"

(تحلیل وضعیت کنونی سازمانها و مسیر رسیدن به وضعیت مطلوب-م)، همراه با جزئیات مختلف، نام ببرم.

همچنین مدل‌های اقتصادی بر پایه اکسل که روزها با تلاش فراوان برای تهیه آنها کار کرده بودم و راهنمایی‌های مختلف اعم از آنچه مربوط به جلسات برای مقاصد مختلف است تا جمع بندی‌های اجرایی را، البته پس از جدا کردن موارد محرمانه، در اختیار آنها گذاشتم. تعدادی از همکاران از این کار من قدردانی کردند و هر کدام می‌خواستند اطلاعات بیشتری به آنها بدهم. حتی به عنوان سرگرمی و شوخی، نمادهای کارتونی جلسات و آدمک‌های بامزه و علایمی که در ارائه‌ها از آنها استفاده می‌شوند، را جمع‌آوری کردم.

در یک محیط پر رقابت که هر کس می‌خواهد از دیگری سبقت بگیرد، معمولاً بخشیدن اسنادی که سبب مزیت هستند، مفهوم ندارد چرا که با این کار، شما برتری خود را از دست می‌دهید. بخصوص در مکینزی که دارای فرهنگ خاص است و بودن یا نبودن در این فرهنگ اهمیت دارد، به همین دلیل، ابتدا فکر می‌کردم تفکر بخشش می‌تواند برای فرد، زیان‌بخش باشد. اما اشتباه می‌کردم و بزودی فهمیدم که به اشتراک گذاشتن دانسته‌ها، در مکینزی، تشویق می‌شود. حتی ما یک پایگاه داده‌های درون سازمانی داریم که مشاورها را قادر می‌سازد دانسته‌های خود را، از یک اطلاعات تک صفحه‌ای جمع و جور گرفته، تا یک جزوه تحقیقاتی، به اشتراک بگذارند. بدین وسیله می‌توانیم اطلاعات حرفه‌ای و مواد آموزشی مربوط به ۲۰ صنعت و تعداد زیادی زمینه‌های کاری را در این پایگاه داده‌ها جستجو کنیم. مواردی همچون اسم نویسنده، مدت زمانی که این اطلاعات در پایگاه داده‌ها گذاشته شده، مخاطبین هدف، مجوزها و حقوق نویسنده، همگی درج می‌شوند. وقتی هر یک از مشاورها، گزینه "شروع برای مطالعه" را انتخاب کند، اسنادی

برایش بالا می آید که میتواند به سرعت دانسته های اساسی در موضوع مورد مطالعه را به دست آورد. فرهنگ حاکم بر این پایگاه داده ، بیش از اینکه ناشی از اجبار باشد ، حسی از افتخار و غرور به همراه دارد . تجربیاتم نشان داده اند وقتی شما به موفقیت فرد دیگری کمک می کنید ، دیگران هم (نه لزوما همان کسانی که به آنها کمک کرده اید) پشتیبان موفقیت شما خواهند بود. به یاد می آورم زمانی که مشغول بررسی یک شرکت خودروساز آلمانی بودم ، یکی از مشاورهای ارشد ، من را با مبانی ترویج مستقیم فروش ، برای بکار بستن در آن شرکت خودروساز ، آشنا کرد.

او اسناد با ارزشی برایم ارسال می کرد که هنوز هم از آنها استفاده می کنم از جمله ، الگوی ساختاریافته ای که می توانستم به وسیله آن ، ملزومات و نیازهای مهم برای رشد و توسعه را به مدیران آن شرکت نشان دهم .

به برکت راهنمایی های او ، فهمیدم که بیشتر تلاشم را ، از همان ابتدا ، بر کدام قسمت پروژه متمرکز کنم. حتی همان موقع بود که متوجه شدم کمیته تصمیم گیری چگونه عمل می کند و معمولا چه کسانی در تصمیم گیری دخیل هستند .

فایده دیگر روحیه بخشش این است که از طریق آن ، شما به نحو چشمگیری راه خودتان را برای پیشرفت فردی باز می کنید. برگردیم به سخنرانی "بن شاهار" از هاروارد. او در طول سخنرانی اش ، به اطفال یتیم در محله های کثیف شیکاگو اشاره کرد. آنها همواره فقیر و دردرساز بودند و بخش ناخوشایندی از جامعه ای را تشکیل می دادند که به نظر می آمد نمی توانست بهتر شود. تلاشهای زیادی برای کمک به آنها صورت گرفته بود اما همگی بی نتیجه مانده بودند تا اینکه چند نفر روانشناس به میان آنها رفته و از آنها خواستند برای کمک به گروههایی که وضعشان حتی از آنها نیز بدتر بود ،

داوطلب شوند. اینجا بود که یک معجزه اتفاق افتاد. پس از اینکه این اطفال داوطلب، کارشان را به اتمام رساندند، خودشان هم شروع به تغییر کردند، سطح فکرشان بالاتر رفت و تمایلات اجتماعی شان نیز تغییر کرد. مطالعات، رو به پیشرفت بود و نتیجه کار، غیر قابل انتظار می نمود: وقتی شما، خود را در معرض کمک به دیگران قرار می دهید، انعکاس خوبیها را به سمت خودتان حس می کنید. مثلاً در کار ما، شما نمی توانید یک فلوجارت بد را به اشتراک بگذارید پس می بایست به دنبال بهترین نمونه ها باشید و می بایست آنها را بیاموزید. در این فرآیند، شما به خودتان آموزش می دهید که چگونه بهتر باشید و هنگامی که این روند را در خود، نهادینه می کنید دفعه دیگر آماده چنین تلاشی هستید و می خواهید به سطوح بالاتر نیز برسید.

آخرین سوال این است که چگونه تلاشهای خیرخواهانه خود را به بالاترین حد برسانیم؟ البته شاید بهتر باشد ابتدا روی این سوال تمرکز کنیم که "چه چیزی سبب کمک بیشتری به جامعه می شود؟" و سپس به این موضوع بپردازیم که "چه چیز ارزش فراوان برای من ایجاد می کند و همزمان، به میزان زیاد به دیگران نیز نفع می رساند؟" با این روش، فکر و قلب شما به طور هماهنگ روی موضوع متمرکز شده و به شما کمک می کند کارهای با ارزش انجام داده، بهترین کیفیت را ایجاد کرده و از همه مهمتر، بطور مستمر روی آن کار کنید. اگر مایل هستید بیش از اینکه مثلاً در یک محیط بسته، به افراد سالمند در یک خانه سالمندان و یا به کودکان دارای معلولیت ذهنی کمک کنید، فعالیتی در محیط بیرون انجام دهید، می بایست سعی کنید کمی خلاق باشید. در مورد خودم باید بگویم که به یک گروه دهنده پیوستم که وابسته به کلیسا هستند و با دویدن، پول جمع می کنند تا به هزینه درمان سرطان یک دختر جوان کمک کنند.

ما آخر هفته ها ، می دویم . یک نفر برای بقیه ناهار درست می کند و همه مبلغی را به صندوق صدقات واریز می کنند . البته فقط برای تفریح نمی دویم بلکه این کار ، ما را وادار می کند با دیگران در ارتباط باشیم . این اقدام به ما کمک کرد به خاطر سلامتی خودمان ، شکرگزار باشیم و دويدن را بی ارزش ندانیم . خلاصه اینکه خوب است سعی کنیم دلیل و معنایی برای بخشش به دیگران پیدا کنیم. این اقدام سبب افزایش تمرکز شده و باعث می شود نتیجه دلخواه را از کارها دریافت کنیم.

قانون ۴۳: از شر مشکلات و موانع فیزیکی خلاص شوید

اخیرا یکی از همکاران با تجربه ، به درخواست خود، به شرکت مکینزی در شانگهای منتقل شده است. همسر وی در مالزی است در حالیکه پدر و مادرش ، که البته به حمایت او نیاز دارند ، در اروپا زندگی می کنند. به دلیل همین پراکندگی در مسافت ها ، او در شانگهای به اندازه کافی در کارش موفق نشد. از همان ابتدا ، رفتن وی به آنجا کار بی معنی بود اما تصمیم گرفت برود و شکست خورد.

برای کسب موفقیت ، لازم است تصمیم هایی بگیرید که منافع اساسی برای زندگی شما داشته باشند و تا حد امکان از مشکلاتی که به صورت فیزیکی و محیطی به شما تحمیل می شوند اجتناب کنید. مثلا اگر تازه استخدام شده اید بهتر است برای چند سال اول ، محل سکونت شما نزدیک محل کار باشد. اگر مجبور شوید بعد از شرکت ، تا دیروقت کارها را در منزل ادامه دهید ، اینکه ۲۰ دقیقه از شرکت تا خانه فاصله باشد یا اینکه ۶۰ دقیقه ، در زمان خواب شما موثر خواهد بود . نابسامانی در مقدار خواب ، در بلند مدت ، روی کارایی تاثیر فراوان می گذارد. زندگی کردن نزدیک محل کار ، فواید دیگری

هم دارد. مثلا اگر لازم شود روی آموزش خودتان کار کنید یا موضوع بخصوصی را مطالعه کنید، می توانید تا دیروقت در دفتر بمانید.

احتمالا این توصیه مدیریتی را شنیده اید که "بودن در زمان درست، مکان درست و موقعیت درست" سبب موفقیت می شود

(to be at the right Time, at the right Place, and at the right Occasion) اصطلاحا به آن TPO می گویند).

بسیاری از موفقیت های ما در زندگی وابسته به همین اصطلاح است. کدام یک از فاکتورهای زمان، مکان و موقعیت را راحت تر می توان کنترل کرد؟ زمان که حتما مشکل است، موقعیت نیز عاملی است که به دیگران وابسته است، اما مکان (به عنوان یک ساختار قابل لمس و فیزیکی) قابلیت کنترل بیشتری را دارا می باشد.

برای تامین منافع بلند مدت خودتان می بایست هر روز تصمیم هایی بگیرید. سعی کنید وقت خودتان را به جای انجام امور کوچک، صرف تمرکز بر کارهای اصلی و افزایش مهارت ها بکنید. مثلا نظافت و مرتب کردن منزل را با استخدام نظافتچی ها به آنها بسپارید. با اینکه این توصیه، به ظاهر، خرج دارد اما حتما منافی نیز به همراه دارد. این تفاوت های ظریف در نوع نگاه به انجام کارها می تواند زندگی شما را تغییر دهد. استخدام یک نظافتچی برای چند ساعت در آخر هفته، و آزاد کردن وقت خودتان برای انجام کارهای دیگر، بسیار توجیه پذیر است. جیمز هوانگ (James Huang)، یک کارآفرین موفق و مدیرعامل شرکت چنل ادوایزر (Channel Adviser) در چین است (این شرکت در فهرست بورس نیویورک است و فعالیتش در زمینه ارائه راه حل های مدیریتی برای تجارت الکترونیک بر مبنای ابرها است). او می گفت همواره در حال به حداکثر رساندن ارزش وقتش است و تلاش می کند تا حد

امکان ، موانع ظاهری و فیزیکی را برطرف کند: "موانع ظاهری همواره خودشان را سر راه انسان قرار می دهند ، کلید اصلی این است که باید همیشه یک هدف متمرکز داشته باشی و موارد مزاحم را از سر راه برداری".

اینکار تا حدی شبیه به "فنگ شویی" است . فنگ شویی یک روش قدیمی چینی است که می گوید چگونه توازن انرژی را در محل زندگی برقرار کنید. ترجمه لغات "فنگ" و "شویی" ، "باد" و "آب" است . در فنگ شویی می بایست با استفاده از قوانین طبیعی تائوئیست ، هر وسیله ای را در جای درست قرار داد تا بخت و اقبال خوب به همراه بیاورد. می بایست تفکر فنگ شویی را در خود ایجاد کنید تا به هدفتان برسید. مثلا اگر می خواهید روی مطالعه تمرکز کنید می بایست تلویزیون را در دورترین فاصله از خود قرار دهید.

در کسب و کار هم نیاز است تا حد امکان از موانع فیزیکی آشکار اجتناب کنید . یک داستان از تجربه شخصی خودم برای شما می گویم. چند وقت پیش پروژه ای در تایوان به من پیشنهاد شد. مدیر قبلی این پروژه ، درخواست استعفا از شرکت داده و مشغول آماده کردن خود برای شغل بعدی بود. مشتری که برایش در تایوان کار می کردم از مشتریهای جدید بود. از این بدتر اینکه ما تجربه کار با این نوع پروژه را نداشتیم . مدیران دیگر مکینزی نیز درگیر پروژه های مختلف بودند و وقت کافی برای آن نداشتند.

متاسفانه زمان لازم برای مطالعه روی پروژه ، زودتر از حالت معمول ، تمام شد. با وجود همه این مشکلات ، مدیریت اجرایی پروژه را پذیرفتم با این تصور که می توانم بر این دشواریها غلبه کنم . در آن زمان میل فراوان به کسب موفقیت‌های بزرگ داشتم تا جایی که این میل و علاقه ، دقت من را کاهش می داد . با وجود اینکه می توانستم پروژه را در حد انتظار مشتری یا فراتر از آن تحویل بدهم اما وقت و فرصت اعضای تیم کم بود و سطح اعتماد به نفسم

پایین آمد و ارتباطات داخلی ام با سایر اعضای تیم نیز دچار آسیب شد. همه می دانستند که این پروژه، از قبل، یک برنامه و هماهنگی فیزیکی نامناسب داشته اما هیچ کس به آسانی زیر بار نمی رفت. دست آخر من مورد سرزنش قرار گرفتم.

به خاطر داشته باشید: اگر از نظر فیزیکی و مکانی، یک ساختار درست و بجا داشته باشید، یک قدم به موفقیت نزدیکتر خواهید بود. به همین سادگی.

قانون ۴۴: سوالات عمیق تری مطرح کنید

هدف هر مشاوره، به طور قطع، اعمال مدیریت بهتر در سازمان ها است. یک مشاور خوب، از همان ابتدای تصدی به این کار، روشی را برای موفقیت مشتری دنبال می کند که بر اساس طرح سوال باشد. در مقابل، مشاور نامناسب کسی است که فکر کند می بایست پاسخ همه سوالات را بدهد یا فوراً خود را جای معلم بگذارد و به همین دلیل در بسیاری از موارد، سبدی پر از جواب آماده کرده است. راه صحیح این است که به جای آماده کردن سبد پر از پاسخ های مختلف، راهی برای کشف پاسخ ها ایجاد شود. مدیران ارشد در مکینزی، زرنگی و مهارت طرح سوالهای درست را دارند. یکی از همکاران، این موضوع را به نحوی هوشمندانه بیان می کرد: "در مقام یک مشاور ارشد، هیچ وقت نمی توانی به کسی چیزی یاد بدهی اما همواره می توانی به دیگران کمک کنی خودشان کشف کنند و یاد بگیرند." اما منظور از سوال درست، چیست؟

شرح این مطلب مشکل است. بنابر این با یک مثال بیان می کنم. تصور کنید می خواهید به یک سازمان در تصمیم گیری برای تعیین قیمت کمک کنید. معمولاً در چنین مواقعی این سوالها پرسیده می شوند تا به مبنایی برای

تصمیم‌گیری در مورد تعیین قیمت برسند: چرا می‌خواهید قیمت را افزایش بدهید؟ تا چه حد می‌خواهید افزایش یابد و چرا؟ بهترین زمان برای افزایش قیمت چه موقع است؟ و امثال این سوالها که به آنها مجموعاً "5W1H" یا سوالهای اولیه می‌گویند شامل who, what, where, when, why و how. شما می‌توانید برای هر کدام از سوالهای فوق، بطور مداوم و متناوب، چرا و چراهای مختلف طرح کنید.

مثلاً، چرا می‌خواهید قیمت را افزایش بدهید؟ زیرا رقیب قیمت را افزایش داده است. چرا رقیب قیمت را افزایش داده؟ زیرا هزینه‌های لجستیک بالا رفته‌اند. چرا هزینه‌های لجستیک بالا رفته‌اند؟ و به همین نحو می‌بایست دلایل مختلف را کشف کنید تا بتوانید تصمیم بگیرید. این شیوه‌ای معمول است اما کاری زمان‌بر و خسته‌کننده نیز می‌باشد.

یک روش دیگر هم وجود دارد که هوشمندانه‌تر است. اگر فرض کنیم آن کار یا هر چیز دیگری که در موردش سوال می‌کنید، انجام شده باشد، حال این سوال را مطرح کنید که بعداً چه اتفاقی می‌افتد؟ به عنوان مثال فرض کنید قیمت‌ها افزایش یافتند سپس چه اتفاقی برای رقبا یا سودآوری در بلندمدت یا سایر خطوط تولید و غیره می‌افتد؟ به این سوال پاسخ دهید و ببینید آیا هنوز این تصمیم به نظر شما درست است؟ این روش، شما را قادر می‌سازد بحثهای جالب‌داشته باشید و این بررسی عمیق‌تر عواقب تصمیم، به طرف مقابل شما انگیزه می‌دهد که این اقدام را یا انجام دهد و یا از انجام آن صرف نظر کند. این روش همچنین مانع از جر و بحث‌های بعدی می‌شود. یعنی شما مستقیماً وارد عواقب تصمیم‌گیری‌ها می‌شوید. یکی از همکاران من، این روش تفکر را "الگوی فکری تئوری بازی" نام‌گذاری کرده است.

در یک "الگوی فکری تئوری بازی" سعی خواهید کرد چندین قدم ، بعد از اقدامهای آنی را ، حدس بزنید. به همین علت می توانید موضوع را در طیف وسیع تری از راه حل های متعدد بررسی کنید. در واقع سوالاتی با مضمون **"بعدش چه می شود؟"** ، به شما این قدرت را می دهند.

برای اینکه به افراد کمک شود که موضوع را با لنزهای مختلف نگاه کنند ، سوالهای گوناگونی در مکینزی آموزش داده می شوند . از جمله :

۱-سوالاتی بر مبنای یک وضعیت فرضی: **"چه می شود اگر..."** . این نوع سوال در شرایطی مطرح می شود که در برابر یک وضعیت مشخص ، دورنماهای مختلف وجود دارد:

@چه اتفاقی می افتد اگر می توانستید پارامتر Y را تغییر دهید؟

@اگر ۱۰ میلیون دلار به شما می دادند ، چه کار متفاوتی انجام می دادید؟

سوال اخیر را می توانید به این صورت نیز بیان کنید که " امروز چه کار می توانید بکنید تا شما را به آنجا برساند که ۱۰ میلیون دلار به شما بدهند؟"

۲-سوالاتی که با این عبارت شروع می شوند: **"چه چیز لازم است تا اعتقاد پیدا کنید که می شود..."** . این سوالها معمولا برای تست فرضیه ها و باورهای محکم و متعصبانه در سازمانها ، به کار می روند.مثلا:

@چه چیز لازم است تا باور کنید شرکت شما می تواند دوبار در آمد کنونی ، فروش داشته باشد؟

@چه چیز لازم است تا باور کنید می توان بهره بروری حداقل ۲۰٪ از کارمندان را افزایش داد؟

۳-سوالهای بر مبنای "خود را جای دیگران گذاشتن". از این نوع سوالها برای تشخیص خلاهای بالقوه در فرضیه های موجود در سازمانها استفاده می شوند. این سوالها با بهره گیری از همان الگوی ساده اما قدری متفاوت استفاده می شود. مثلا:

@اگر رقیب شما به جای شما بود چه کار می کرد؟

@اگر معاون شما الان وارد شرکت می شد و به جای شما به عنوان مدیرعامل می نشست چه اقدامی انجام می داد؟

۴-سوالهای بر مبنای "بررسی راههای دیگر". تمرکز این نوع سوالها بر طرح راه حل هایی است که در مورد آنها فکر نشده اما می توانند بهتر از راههای کنونی باشند. مثلا:

@به من گفتید سه روش برای رسیدن به این هدف وجود دارد. غیر از اینها چگونه می توانیم به خروجی مورد نظر برسیم؟

@چه راه حل های دیگری می توانند بهتر باشند؟

دقت کنید که در اینجا گفته نمی شود از بین راه حل های A یا B یا C کدام بهتر هستند بلکه پایان این نوع سوالها ، باز است و سبب می شود طرف مقابل برای یافتن یک راه حل دیگر ، به ذهن خود فشار بیاورد.

۵-سوالهای بر مبنای "قدم واقعی و عملی بعدی". این نوع سوال فرد را به سمت قدمهای واقعی برای رسیدن به هدف راهنمایی می کند و به او در تشخیص موانع و ریسک های بالقوه یاری می رسانند. مثال:

@چه چیز مانع از این می شود که ۱۰۰ نفر نیروی جدید استخدام کنیم و ۱۰٪ از کارمندان کنونی را اخراج کنیم؟

@بعد چه اتفاقی می افتد؟ چه کسی این موضوع را از این به بعد مدیریت می کند؟

طرح پرسش های صحیح برای هر کسی مشکل است . بنابراین داشتن این توانایی ، یک مزیت برای شما خواهد بود. این پنج نوع سوال به شما کمک می کنند در جهت درست ، فکر خود را معطوف کنید . این روش را امتحان کنید. به خاطر داشته باشید طرح سوالهای فکری به معنی داشتن انتخاب های مختلف و از پیش تعیین شده در ذهن تان نیست . برای طرح چنین سوالهایی می بایست سه کار را انجام دهید: اول اینکه در آن صنعت یا موضوع ، تجربه کسب کرده باشید . دوم ، حساسیت ، درک و همدردی بیشتری نسبت به سازمان مشتری ، موضوع مورد بررسی و یا شخص مورد مشاوره ، داشته باشید. و سوم ، سعی کنید هر چه سریعتر به آینده و قدمهای بعدی در موضوع ، فکر کنید.

قانون ۴۵: بیاموزید که کمتر یادداشت بنویسید

در پروژه ای در مونترال کانادا ، یکی از مدیران اجرایی از دفتر شیکاگو ، به نام "کیم" ، را ملاقات کردم. چیزی که در مورد "کیم" جلب توجه می کرد ،

دفتر یادداشت تمیز او بود. در هر صفحه ، مطالب کمی را نوشته بود و بیشتر صفحه ، سفید بود. این موضوع جالب چیزی بود که نمی توانستم پیگیری نکتم. از آن به بعد حواس من به این بود که در جلسات چه چیزی می شنویم و او چه چیزی می نویسد. مثلا در یک جلسه به ما گفته شد: " یک کارگاه آموزشی در ۲۷ فوریه داریم ، سه نفر از مدیران بخشها دعوت شده اند که هر کدام یکساعت در مورد جزئیات اقدامات متقابل ، درسهای آموخته شده ، وظایف و ارتباطات جدید در فرآیندها ، منابع مورد نیاز و زمانهای سررسید ، پیشنهاد قدمهای بعدی و برنامه ریزی برای سه جلسه کلیدی در دو ماه آینده صحبت کنند . شرکت کنندگان کمتر از ۲۰ نفر خواهند بود." دیدم "کیم" در دفترش فقط نوشت : "کارگاه ۲۷ فوریه ، پیشنهادها همراه با جزئیات ، قدم بعدی." برعکس "کیم" ، من در تمام مدت مشغول نوشتن همه جزئیات موضوع بودم تا خطر فراموش کردن موارد گفته شده را به حداقل برسانم. بعدا در یک جلسه داخلی حل مسئله ، اتفاق عجیبی رخ داد . "کیم" روی وایت برد کلماتی که در دفترش یادداشت کرده بود را نوشت اما دقیقا در مورد همه جزئیات موضوع صحبت کرد. تمام مدت من با تعجب نشسته بودم و نگاه می کردم . روز بعد به همراه یکی از مدیران ارشد به نام "کارل" ملاقات مهمی با مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت داشتم . "کارل" یک دفتر کوچکتر از دفتر "کیم" به همراه داشت .

وقتی داشت دفترش را ورق می زد با کنجکاوی یک نگاهی به آن انداختم ، و بله ، او هم یادداشتهای مختصری برداشته بود(فقط کمی کثیف تر از کیم و با خط سرهم). حالا این برای من یک موضوع جدید شده بود.

وقتی از "کیم" در این مورد سوال کردم ، خندید و مشخص بود خوشحال است که من به تکنیک او توجه کرده ام و گفت ، یکی از روش های تمرین مغزی ، کمتر یادداشت کردن ، است .

کمتر یادداشت کردن ، نه تنها شما را وادار به حفظ کردن موضوعات در ذهن می کند ، بلکه ناگزیر خواهید بود در هر لحظه ، روی مطلب مورد بحث کاملاً تمرکز کنید . به قول "کیم" ، به همین دلیل است که مدیران بالاتر به نسبت بیشتری در بحث ها شرکت می کنند تا اعضای جوان جلسه . "کیم" یاد گرفته بود که نه تنها مدیران با تجربه ، کلمات اندکی در موارد مهم ، می نویسند بلکه اصولاً موارد مهمی که یادداشت می کنند کمتر از دیگران است . او سعی می کرد تواناییش را در اولویت بندی مطالب افزایش دهد و این کار را با جدا کردن مطالب به ظاهر مهم از مطالب واقعاً مهم انجام می داد.

دومین خاصیت یادداشت برداری مختصر این است که به شما در جمع نکات مهم کمک می کند. بدین نحو که یاد می گیرید "کلمات کلیدی" را پیدا کنید. این کلمات به شما کمک می کنند تمام متن را به خاطر بیاورید.

سوم اینکه ، موجب می شود راحت تر در مورد مطالب یادداشت شده با دیگران صحبت کنید و آنها نیز با سهولت بیشتری بتوانند مطلب را درک کنند و دلچسب تر باشد. مثلاً مشکل بتوان این عبارت را به خاطر سپرد : "طراحی پیچیده محصول و توجه خاص به استانداردها در بازارهای جهانی سبب می شود وارد انجام پروژه ها در بعضی شهرهای چین نشویم" . حال همین عبارت را می توانیم به صورت ساده تر بیان کنیم : "مهندسی در تراز بالا ، مانع از ورود به پروژه ها در شهرهای چین می شود" . بیان عبارت دوم هم ساده تر است و هم ۲۱ کلمه را به ۱۳ کلمه تقلیل داده ایم.

در اینجا چند روش برای تمرین کوتاه نویسی آورده ام :

۱- اول از همه ، یک دفترچه زیبا و گران بخرید که صفحاتش برای شما با ارزش باشد. این دفتر باید کوچک اما از اندازه دفتر جیبی بزرگتر باشد.

پیشنهاد می کنم یک دفتر چرمی یا پوستی مشکی بخرید که ظاهر حرفه ای تری داشته باشد.

۲- از همان ابتدا خودتان را پاسخگو فرض کنید. گوش کردن فعالانه در یک گروه ، کار دشواری است بخصوص اگر برای آنچه می شنوید پاسخگو نباشید.

۳- از فرصتهای کم ریسک ، به عنوان تمرین، استفاده کنید. جلساتی که به منظور ارائه بازخورد تشکیل می شوند چنین فرصتی را برای شما فراهم می کنند. از آن بهتر ، دوره های آموزشی است . شرکتهای بسیاری ، دوره های آموزشی را در طول سال برگزار می کنند و این فرصت خوبی برای شما است که به تمرین یادداشت برداری بپردازید.

۴- از یک همکار کمک بخواهید. با استفاده از کلمات کلیدی ، هر دو از یک مکالمه یا جلسه آموزشی ، یادداشت برداری کنید و ببینید کدام یک ، از کلمات کمتری استفاده کرده است .

۵- برای تمرین کردن و بهتر شدن در این کار، وقت بگذارید. در زمان مدرسه به ما یاد می دادند خوب یادداشت برداریم به این معنا که همه چیز حتی جزئیات را هم بنویسیم. به خاطر داشته باشید ، یادداشت برداری کمتر ، یعنی حافظه و قدرت شنیدن بهتر و همچنین ، اولویت بندی بهتر مطالب.

کسی که فقط نکات کلیدی را یادداشت می کند ، در بلند مدت ، گستره بیشتری از مطالب را در حافظه خواهد داشت . حتما شما هم متعجب شده اید که چگونه مدیران ارشد قادر هستند با مهارت ، موضوعات متنوع یا مسایل کسب و کار و یا اسامی افراد را هم زمان به خاطر بیاورند. ممکن است علت

این باشد که آنها می توانند اطلاعات بیشتری را با استفاده از کلمات کمتر ، در ذهن خود طبقه بندی کنند و فقط با یک اشاره ، اطلاعات وسیعی را به یاد بیاورند. انجام چنین کار بزرگی می تواند سبب مزیت شما در کار مدیریتی شود. ضمناً جلساتی که بیش از دوساعت ادامه دارند ، با این روش ، قابل تحمل می شوند زیرا شما آموخته اید کمتر یادداشت بردارید.

فقط کافی است از همین فردا شروع کنید.

قانون ۴۶: آماده کشف دوباره خود ، نوکردن زندگی و تجدید

حیات شوید

زندگی همیشه به میل انسان پیش نمی رود. مثلاً گاهی مایل هستید یک شغل بلند مدت داشته باشید اما مدیر شما یک فرد جامعه ستیز و روانی است و نمی توانید آن محیط کار را تحمل کنید ، یا قصد دارید برای ادامه تحصیل به خارج بروید اما درست در همان سال در کشور مقصد آشوب می شود و اقوام شما اصرار می کنند که به آنجا نروید ، و یا خودتان را برای ترفیع مقام آماده کرده اید که ناگاه شخص دیگری برای آن سمت استخدام می شود. در واقع ، زندگی مثل یک جعبه شکلات است و وقتی به داخل این جعبه دست می برید ، نمی دانید کدام شکلات نصیب شما می شود. این موضوع در فیلم "Forest Gump" به خوبی نشان داده شده است . اما موضوع جالب تر در مورد زندگی این است که هر آن چیزی که مشتاق آن بوده و به دنبال آن هستیم ، دائماً در حال تغییر است . به همین دلیل مهم است که طرز فکری داشته باشیم که انعطاف پذیر با تغییرات بوده و همواره آماده به روزرسانی خودمان باشیم .

بهترین شروع ، تفکر در مورد تعریفی است که از خودمان داریم. آیا می دانستید ما چه تعریفی از خودمان داریم و این تعریف چه ارتباطی با تغییرات ارزشمند در زندگی دارد؟ به عنوان مثال ، اخیراً موفقیت های یکی از دوستانم سبب شد که از او تمجید کنم . او استاد یار یکی از دانشگاه های معتبر است ، کتاب های متعددی نوشته و مقام بالایی در یک شرکت معتبر دارد. از او پرسیدم چگونه همزمان به این همه موفقیت دست یافته است . پاسخ داد : " همه اینها در مقایسه با زمانی که با فرزندانم سپری می کنم چیز با ارزشی نیست ". وقتی از فرزندان صحبت می کرد لبخندی عمیق و حاکی از رضایت داشت که به شدت من را به فکر فرو برد. مسلماً سن و سال نقش موثری در نوع تعریف هر کس از خودش و ارزشهایش دارد. از دهه ۲۰ زندگی تا اواسط ۳۰ سالگی همه در فکر کسب حداکثر موفقیت در کسب و کار هستند ، آن هم با بیشترین سرعت. در آن زمان میزان موفقیت خود را بر اساس پیروزی در کسب و کار می سنجیم. از اواخر ۳۰ سالگی تا دهه ۴۰ ، ارزشهای فرد به سمت موضوعات دیگر از جمله ، خانواده ، علاقه مندیهای شخصی و ارتباط با جامعه سوق پیدا می کند. از اواسط ۴۰ سالگی به بعد تاکید شما بر شبکه دوستان و حفظ سلامتی است . اینکه چگونه سبب ایجاد ارزش برای خودتان و دیگران خواهید شد ، با گذشت عمر ، تفاوت می کند و همگام با آن ، تعریف شما از موفقیت نیز تغییر خواهد یافت.

باید باور داشته باشیم تغییر اولویت ها در هر مرحله از زندگی ، موضوعی اجتناب ناپذیر است . اشکالی ندارد اگر اولویت ما از پیشرفت در شغل ، به سمت علایق شخصی یا تعامل با دیگران تغییر پیدا کند. آنچه اهمیت دارد این است که وقتی متوجه تغییر تفکرمان شدیم بتوانیم خودمان را دوباره کشف کنیم.

در مکینزی ، مشاوران می بایست دائم خودشان ، مهارت‌هایشان و علایق شان را دوباره بیابند و اغلب ، این کار را از طریق انتخاب های شخصی در مقاطع مختلف انجام می دهند. بعضی تصمیم می گیرند به شعبه های خارج از کشور نقل مکان کنند و برخی دیگر سمت شان را در همان جایی که هستند ، تغییر می دهند . برخی مدیران مکینزی که درگیر یک مشتری بزرگ هستند ، بر اثر اتفاقاتی مثل رفتن آن مشتری بزرگ به سمت یک شرکت مشاوره ای دیگر و یا انحلال آن ، وارد مشاوره در گروه دیگری از صنایع می شوند. به هر حال ، با این تغییرات ، میزان انعطاف افراد ، با هر چشم انداز و علاقه ای که قبلا داشتند ، مورد آزمایش قرار می گیرد. کسانی نجات پیدا می کنند که این تغییرات را به خوبی طی کرده و راه خود را بیابند .

یکی از مدیران ارشد ، با ۲۰ سال سابقه کار در مکینزی ، می گفت چهار مرحله تغییر در زندگی حرفه ای را تجربه کرده است . اولی ، در اوایل استخدام بود ، که به عنوان تحلیل گر کسب و کار در شعبه هنگ کنگ مشغول به کار شد. در آن زمان اشتباهی سیری ناپذیر برای ماجراجویی داشت. دومین مرحله ، زمانی بود که از دستیاری مدیر پروژه به مقام مدیریت پروژه در اروپا برگزیده شد. این ترفیع از دستیاری به مدیریت ، برای او به یاد ماندنی ترین دوره بود. در سومین مرحله ، وی مامور ایجاد شعبه و هدایت آن در چین شده بود و در آخرین مرحله ، که پنج سال پیش بود ، تصمیم گرفت وارد تیم فکری مکینزی شود تا بیشتر روی تحقیقات ، تمرکز کند و عمدتا به بررسی تاثیر شهرنشینی در چین می پردازد .

در هر مرحله از تغییر ، ارزشهای قبلی انسان ، به سرعت از بین می روند و ساختن ارزشهای جدید ، کاری است که نیاز به زمان دارد . بنابراین مهم است درک کنیم با چه موانعی روبرو هستیم. در مثال فوق وقتی وی به چین منتقل

شد (سومین مرحله) با مشکلات متعدد ، از یادگیری زبان چینی گرفته تا فرهنگ محلی و اینکه او به هر حال یک فرد خارجی بود ، روبرو شد. او می دانست با کارت های محدودی که داشت می بایست بازی کند. درست است که زبان چینی را روان صحبت می کرد اما نه به آن حد لازم که بتواند با مقامات محلی مراد داشته باشد ضمن اینکه از درک فرهنگ محل نیز فاصله داشت .

خود او می گفت " ناگزیر به کار فقط با یک یا دو مشتری شده بودم ، نه به این دلیل که چنین می خواستم بلکه ناخواسته ، محدود به این کار شده بودم". در واقع فقط یکی از پروژه های عمده اش در صنعت آلومینیوم چین به نتیجه رسید ، آن هم فقط به این دلیل که مدیرعامل آن شرکت حاضر به ملاقات با وی شده بود . او می گفت "اغلب اتفاقات غیرقابل کنترل هستند اما می بایست به خودتان اطمینان داشته باشید که همواره انطباق پذیر خواهید بود". در اواسط دهه ۱۹۸۰ او ناگزیر شد ، دو یا سه سال را در خارج از چین بگذراند و این همان زمانی بود که چین ، شروع به قدرت گرفتن کرد. البته مهم نبود که تا چه حد اتفاقات برعلیه او بودند بلکه مهم این بود که او در به روز رسانی مهارتهای خودش توقف نکرد.

بنابر این آماده کشف دوباره و به روز رسانی خود در زندگی باشید. طبیعی است که انتظارات شما تغییر می کنند پس به دنبال ایجاد تغییراتی در جهت تحقق انتظارات خود باشید.

قانون ۴۷: ویژگیهای رهبری، خاص شخصیت خودتان را، کشف

کنید

نمی توانم این کتاب را به پایان برسانم بدون صحبت کردن از مهمترین موضوع ، و آن اینکه : بالاخره چه ویژگی در افراد نشان دهنده این است که آنها می توانند به سطح رهبری برسند؟ از وقتی پا به دنیای کسب و کار گذاشته ام ، این یک سوال تکراری بوده است. با اینکه نمی توانم به این سوال در کل صنایع و کسب و کارها پاسخ دهم اما می توانم تمرکز را روی مکینزی بگذارم و به بازگویی آنچه مدیران ارشد در مورد کسانی گفته اند که قابلیت رهبر شدن دارند ، بپردازم.

از چندین مدیر ارشد سوال کرده ام " چه معیارهایی را برای رهبری در نظر دارند؟ ". پاسخ این سوال برای بسیاری از مشاورها و بخصوص دستیاران مدیران ارشد که به دنبال ترفیع هستند ، جالب خواهد بود. هنوز به یاد دارم مکینزی یک سری ویدیوهای آنلاین تهیه کرده بود که فرآیند گزینش را نشان می داد. در آن ویدیوها ، بخشهای مهم جلسات ، تحلیل مصاحبه کنندگان از فرد مصاحبه شونده (بعضی اوقات می شد حدس زد در مورد چه کسی نظر داده اند) و صحبت با یک مهمان که دیدگاهش را از داخل سازمان بیان می کرد ، نشان داده شده بود.

از دید یک مشاور مکینزی ، کسی می تواند رهبر شود که شرایط ذیل را داشته باشد:

۱- از نظر دیگران ، فردی خارق العاده باشد. اینها افرادی با انرژی بسیار زیاد برای تحریک و تهییج سایر مشاورها ، مشتریها و حتی سایر رهبران ،

هستند. چنین افرادی، گرایش و اشتیاق خود را به سازمان مکینزی، از طریق نشان دادن مهارت خود در جذب مشتریها نشان می دهند.

۲- **استاد حل مسئله باشد.** آنها را می شود با عباراتی همچون مبتکر، خلاق، برجسته، متبحر در ایجاد ارزش افزوده و رهبر فکری، وصف کرد. اینها افرادی هستند که همزمان با تلاش برای حل مسئله، بستر مناسب را نیز برای ایجاد فضای حل مسئله در سازمان ایجاد می کنند.

۳- **در خرد کردن موضوعات پیچیده و آسان کردن آنها استاد باشد.** رهبران، آخرین افرادی هستند که می توانند کار مشکلی که دیگران نتوانسته اند انجام دهند را، اجرا کنند. معمولا مشتریها، مشاورها و سایر همکارها برای دریافت راهنمایی در انجام امور مشکل به آنها رجوع می کنند.

۴- **کارآفرین (در قالب سازمان).** آنها دارای اراده و تمایل درونی برای خلق یک چیز جدید و یا ارتقای موارد کنونی، به سطح بالاتر هستند. مثل افراد کارآفرین، آنها نیز در ایجاد اهرم برای انجام کارهای مشکل، جمع کردن افراد، فرموله کردن طرحها با وجود محدودیت در منابع و افراد و سرمایه، مهارت دارند.

یکی از مدیران می گفت: "افرادی که نردبان ترقی را سریع طی می کنند کسانی هستند که در چهار ویژگی فوق بسیار خوب هستند. افرادی که دست و پا می زنند کسانی هستند که یا در همه خصوصیات فوق، متوسط هستند و یا در یک ویژگی خیلی بد هستند. این چهار ویژگی مثل چهارضلع یک الماس است. برای هر چهارضلع می بایست بالاتر از متوسط باشید و حتی در یک ضلع، خیلی خوب باشید".

به نظر من نیاز به دارا بودن چهار خصوصیت ذکر شده برای رهبر، در همه صنایع صادق است. در بسیاری از کسب و کارها، رهبران بر اساس قابلیت دخیل کردن دیگران در انجام امور و در تصمیم گیری، تفکر خارج از چهارچوب ها، انجام کارها و جسارت و شجاعت وارد شدن در عرصه های دیگر اقتصادی، انتخاب می شوند.

بگذارید این فصل را با یک سوال نهایی خاتمه دهیم، سوالی که همواره در مسیر راهی به سوی یافتن علت موفقیت رهبران، ذهن من را درگیر کرده است:

"غیر از اینکه ممکن است سازمان شما بزرگتر از سازمان دیگران باشد، شما چه چیزی برای عرضه دارید تا جایگاه رهبری تان را، بهتر از دیگر رهبران، نماید؟" رهبران به این دلیل رهبر می شوند که چیزی بهتر، متفاوت تر و ضروری تر نسبت به دیگران ارائه می کنند.

فصل پنجم

یک متفکر و یک نویسنده باشید

امیدوارم به مرور که این کتاب را خواندید و ورق زدید ، توانسته باشید قوانین دیگری را هم حدس بزنید. در چین اصطلاحی است که ترجمه تحت الفظی آن می شود "یکی را مطرح کن و سه تا را حدس بزن" یعنی یک عقیده و نظر را گوش کن و چندین مطلب را از آن نتیجه بگیر. منشا این فکر ، کنفوسیوس است که به شاگردانش می گفت به آنها هیچ درسی نمی دهد مگر اینکه توانایی بیابند که از هر درس ، سه فکر دیگر به ذهنشان خطور کند.

فکر کردن ، صفت ممیزه رهبران است

شرکت مکینزی ، کسانی را استخدام می کند که عاشق فکر کردن باشند(اگر برای مصاحبه استخدامی مکینزی مراجعه کردید کافی نیست بگویید عاشق فکر کردن هستم بلکه باید این را نشان دهید!) فکر کردن ، دلیل وجودی ما انسانها است همچنان که رنه دکارت می گفت "من فکر می کنم پس هستم". مطالب فراوانی را می توان از این جهان آموخت. مثلا همین امروز کسی به من آموخت علت اینکه شرکت تاسیس می کنیم ، چیست. آیا می دانستید اولین شرکتها توسط هلندیها و انگلیسی تاسیس شد؟ یک نمونه آن "شرکت هند شرقی انگلستان و هلند" است که در اوایل صده ۱۶۰۰ میلادی تاسیس شد. علت تاسیس این شرکت ، کاهش ریسک کشتیرانی بود. در آن زمان تعدادی از کشتی ها در طی مسیر غرق می شدند اما کسی نمی دانست کدامها ممکن است غرق شوند. لذا اتحادی از سهامداران ایجاد کردند که سهم مساوی از همه کشتی ها داشتند و به این اتحاد "شرکت" گفتند. با این ترتیب تجار علاقه مند می توانستند درآمد خوبی از سرمایه گذاری خودشان داشته باشند بدون اینکه مجبور باشند روی یک کشتی بخصوص ریسک کنند.

یا در مورد واژه "کارآفرین" (entrepreneur) که یک کلمه فرانسوی است و معنی آن تبدیل کردن یک چیز کم ارزش به با ارزش است. واژه با مسامی

است برای کسانی که امروزه با کشف و نوآوری سبب ایجاد ارزش افزوده می شوند.

در زبان چینی، کلمه "چیز" را با دو واژه می نویسند که معنای تحت اللفظی آن ها می شود "شرق-غرب". برخلاف آنچه همه فکر می کنند، منظور از این کلمه، شرق و غرب کره زمین نیست بلکه این کلمه در زمان سلسله تانگ بوجود آمد. در آن زمان دو بازار بزرگ به نامهای Dong (به معنی شرق) و Xi (به معنی غرب) یکی پس از دیگری کار تجارت را برعهده داشتند. در آن زمان در پایتخت قدیمی به نام Chang An (امروزه به آن، ناحیه Shang Xi می گویند که مرکز آن Xian است) مردم برای خرید همه چیز می توانستند به بازار شرق و به بازار غرب بروند. از آن زمان به کلمه "چیز" در چینی "Dong Xi" به معنای شرق-غرب می گویند.

فیلسوف ها و متفکرین زیادی در دنیا بوده اند که با عقایدشان، فرصت فکر کردن را به ما نیز داده اند. اما هنوز هم به اندازه کافی نمی دانیم. ما محدود به دانسته هایمان شده ایم. مفاهیمی همچون "فکر کردن خارج از چهارچوبها" معانی مهمی هستند برای اینکه به ذهن مان تمرین بدهیم کنجکاوی بی پایان داشته باشد.

معتقدم ریشه دانایی در کنجکاوی است. هر قدر کنجکاو تر باشیم آگاه تر می شویم و مجدداً بیشتر مایل خواهیم شد بدانیم. ممکن است در کتابی خوانده باشید: "نوآوری، کار اصلی رهبران است". این جمله را ممکن است کارآفرینی مثل استیو جابز که ایده "متفاوت فکر کنید" را در شرکت اپل ایجاد کرد، گفته باشد. یا ممکن است در جای دیگر خوانده باشید: "یافتن نوابغ کاراصلی رهبران است". این را نیز ممکن است جک ولش گفته باشد زیرا همواره می گفت اطراف خود را با کسانی احاطه کنید که از شما باهوش تر باشند. خوب

، کدامیک از این عبارات به بیان وظیفه یک رهبر ، نزدیک تر هستند. "خلق نوآوری"؟ و یا "یافتن نوابغ"؟ برای هر دو تعریف می توان نمونه هایی را ذکر کرد. احتمالاً افراد نوآور و افراد نابغه هر دو می توانند رهبرهای بزرگ شوند.

اغلب اوقات، بیش از اینکه حقایق و شواهد علمی اهمیت داشته باشند ، ارتباط بین مطالب علمی و نتایج حاصل از آنها اهمیت می یابند.

دانستن این موضوع می تواند ما را به سمت کنجکاوی بیشتر در مورد نوع رهبری مناسب خودمان ، راهنمایی کند.

وقتی در سنین رشد هستیم غالباً ما را تشویق می کنند بیشتر بیاموزیم. هر چند این کار درست است اما نکته جالب این است که هر اندازه بیشتر فکر می کنیم و به کاوش در لایه های اولیه نظرات، مطالب و اتفاقات می پردازیم ، ارتباط و تاثیر بین یادگیری و تفکر را جدی تر درمی یابیم. در نتیجه ، فکر کردن و آموختن و دوباره آموختن و فکر کردن تکرار می شوند.

به باور من ، اگر بخواهیم یک وجه اشتراک در بین مشاوران و رهبران آینده مکینزی بیابیم همانا جدیت آنها در "تفکر" می باشد و این یک نکته طلایی و برجسته است برای کسانی است که در جستجوی اصول موفقیت هستند .

"ماروین باور" (Marvin Bower) و ارزش "مکتوب کردن"

قبل از اینکه کتاب را به پایان ببرم ، کلام آخر را اختصاص میدهم به سخنان تاثیرگذارترین و برجسته ترین رهبر مکینزی ، "ماروین باور". افکار او و التزام بی قید و شرطش به استانداردهای حرفه ای ، سازمان را رشد داد و ارزشهای ماندگاری را ایجاد کرد که تا سالها بعد ، مشاورها از آن پیروی کردند. تا به امروز ، اغلب مشاورها ، که هم اکنون بسیاری از آنها مدیران رده بالا هستند ، به او به عنوان پدر صنعت مشاوره مدیریتی ، احترام می گذارند. ماروین در

یکی از کتابهایش به نام "دورنمای مکینزی" (perspective on McKinsey) (این کتاب به همه مشاورهایی که وارد مکینزی می شدند داده می شد) ، می نویسد: "تمایل من به مکتوب کردن آموخته هایم از همان ابتدا ، قابلیت هایی در من ایجاد کرد که مانند یک مدیر پروژه عمل کنم ... سالها همین روش را توصیه کرده ام و از همکاران خواسته ام نظرشان را در باره مکینزی به صورت مکتوب درآورند . نفرات اندکی این کار را کردند و متوجه ارزش آن شدند و از این طریق ، دانشی بدست آوردند که آنها را برای مسئولیت های آینده آماده کرد". او ، این بخش از کتاب را اینگونه پایان داد: "اصولا گزارش در مورد "کیفیت" امور، کار مشکلی است و ما غالبا یا از آن صرف نظر می کنیم و یا سعی می کنیم آن را با کمک مثالهای ملموس ، شرح دهیم".

ماروین در این کتاب به اهمیت گزارشهای کتبی اشاره می کند و در این مورد نقل قولهایی از مربی خودش Mac (همان جیمز.او.مکینزی) می آورد که می گفت: "اگر مشاورها نتوانند گزارشهای منطقی و واضح بنویسند ، اطمینان داشته باشید نحوه تفکرشان مبهم بوده است. بنابراین معتقدم گزارش نویسی مفید ترین وسیله برای یادگیری است."

کلید رشد شما در آینده این است که : اصول موفقیت خودتان را بنویسید و آنها را بصورت یک ساختار منسجم درآورید که در آن ساختار ، کیفیت ، نقطه ثقل باشد. این یکی از موثرترین ابزارها برای تقویت فکر رهبری در شما است.

در تمام شبهایی که بیدار ماندم و روی این کتاب کار کردم ، برای من ثابت شد که ایجاد یک ساختار ذهنی ، طراحی نکات کلیدی و بلافاصله عمل کردن به آنها ، یک کار روحی سخت و دشوار است . مالکولم گلدول (Malcolm Gladwell) نویسنده و جامعه شناس کانادایی در کتاب Outliers (این کتاب تحت نام "استثنای ها" به فارسی ترجمه شده-م) ذکر می کند که مهارت

یافتن در هر مطلبی نیازمند این است که حداقل ده هزار ساعت بطور فشرده روی آن کار شود .

کلیوتامپسون (Clive Thompson) ، گزارشگر مجله نیویورک تایمز در حوزه فن آوری ، در کتابش به نام Smarter than You Think ذکر می کند: "نگارش ، نویسنده های حرفه ای را وادار می کند ، مفاهیم مبهم را بصورت نظریات روشن و واضح درآورند... به همین دلیل است که آنها این حس را دارند که فقط زمانهایی که شروع به نوشتن می کنند ، آنچه را می خواهند بگویند ، پیدا می کنند."

همیشه این فکر ، من را آزار می داد که نوشته هایم ، سالها با افکارم فاصله دارند اما با مطالب فوق ، از این فکر نجات پیدا کردم . اکنون معتقدم "نوشتن" ، کاری است که هر فرد باهوشی برای اینکه روز به روز بهتر شود می بایست انجام دهد.

شما زمانی به مزایای "نوشتن" پی خواهید برد که یک روز شرکت خودتان را تاسیس کنید . امیدوارم.